

Lähiesimiesten käsityksiä osaamisen kehittämisestä

Krista Haapakangas

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2017



Tekijä Haapakangas Krista	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Lähiesimiesten käsityksiä osaamisen kehittämisestä	Sivu- ja liitesivumäärä 82 + 1
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Helsingin kaupungin Taloushallintopalvelu -liiketoimintayksikölle, Talpalle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää lähiesimiesten mielipiteitä oman osaamisensa kehittämisestä ennalta määritellyissä osaamisalueissa.</p> <p>Helsingin kaupungilla on käynnissä suuri rakennemuutos, kun suuri määrä virastoja yhdistettiin vuonna 2017 toimialoiksi, joissa samankaltaiset toimijat tuottavat palveluita nyt yhdessä.</p> <p>Taloushallinnon ala on kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Ensin siirryttiin tietokoneaikaan 1980-luvulla ja nyt toimintoja automatisoidaan robotiikan avulla, jolloin aikaa vieviä ja manuaalisia työvaiheita voi ihmisen sijaan tehdä robotti-ohjelmisto. Suomessa toimii useita taloushallinnon palvelukeskuksia, joissa toiminnot on keskitetty siten, että asiakas saa nopeasti asiantuntevaa palvelua yhden luukun periaatteella. Asiakaspalvelun laadulla on jatkossa entistä tärkeämpi painoarvo, kun resurssia vapautuu taloushallinnon manuaalisista työtehtävistä. Vapautuneen resurssin myötä voidaan keskittyä kehittämään asiantuntijuutta ja asiakkaille voidaan jatkossa räätälöidä enemmän arvoa tuottavia palveluita.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensin osaamisen johtamista, oppivaa - ja älykäästä organisaatiota, osaamisen arviointia ja - kehittämistä, itsensä johtamista sekä työhyvinvointia. Tämän jälkeen esitellään aineettoman pääoman muotoja. Viimeisenä käsitellään osaamisalueet, joita Talpassa on sovittu kehitettävän. Osaamisalueet ovat: kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti, kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot.</p> <p>Empiirisessä osassa kerrotaan haastattelututkimuksesta, joka toteutettiin teemahaastatteluna osalle lähiesimiehiä heinä-elokuussa 2017. Haastatteluilla selvitettiin lähiesimiesten mielipiteitä osaamistarpeista sekä osaamisen kehittämisen tavoista.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että osaamisen kehittämistä tarvitaan ja osaamisen kehittämisen eri tapoja olisi hyvä esitellä lähiesimiehille ja sitä kautta monipuolistaa osaamisen kehittämistä. Tutkimustulokset osoittavat, että nykyinen osaamisen kehittämisen tapa, koulutus, voitaisiin toteuttaa myös erilaisilla tavoilla, joista päällimmäisenä nousi esiin osallistava koulutus. Työn lopussa esittelen ehdotuksia osaamisen kehittämisen tavoiksi sekä haastatteluissa esiin nousseiden ongelmakohtien ratkaisemiseksi.</p>	
Asiasanat Osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, aineeton pääoma, asiakaslähtöisyys, viestintä, ristiriidat	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Työn rajausta ja rakenne.....	2
1.3	Tutkimuksen metodologia	3
1.4	Lähiesimiesten osaamisen arviointi.....	4
1.5	Toimeksiantajan esittely.....	5
2	Osaamisen johtaminen.....	8
2.1	Oppiva organisaatio	9
2.2	Älykäs organisaatio.....	10
2.3	Osaamisen arviointi	12
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	14
2.5	Itsensä johtaminen.....	21
2.6	Työhyvinvointi	22
3	Aineeton pääoma organisaatiossa	25
3.1	Inhimillinen pääoma	26
3.2	Suhdepääoma.....	27
3.3	Rakennepääoma.....	27
3.4	Sosiaalinen pääoma	28
4	Kehitettävät osaamisalueet	29
4.1	Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti	29
4.1.1	Asiakaslähtöisyys käytännössä	31
4.1.2	Asiakaslähtöisyyttä estävät tekijät	32
4.1.3	Asiakaslähtöisyyden kehittäminen organisaatiossa	34
4.2	Kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot	36
4.2.1	Kommunikointi ja viestintä työyhteisössä	37
4.2.2	Vuorovaikutus työyhteisössä	38
4.3	Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot.....	40
4.3.1	Ongelmien ja ristiriitojen taustalla vaikuttavat tekijät.....	41
4.3.2	Ongelmien ja ristiriitojen vaikutukset työpaikalla.....	43
4.3.3	Ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen	44
4.3.4	Ristiriitatilanteisiin puuttumattomuus	46
4.3.5	Ongelmien ja ristiriitojen ehkäisy	46
5	Haastattelututkimus.....	50
5.1	Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti	50
5.3	Kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot	55
5.4	Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot.....	59
5.5	Haastattelututkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	63

6	Johtopäätökset haastatteluista ja kehittämistoimenpiteet	65
6.1	Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti	65
6.2	Kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot	66
6.3	Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot	68
7	Hankkeen arviointi	71
7.1	Tavoitteiden saavuttaminen	71
7.2	Tulosten merkitys toimeksiantajalle	72
7.3	Oma oppiminen	72
8	Johtopäätökset	73
9	Jatkokehitysehdotukset	77
	Lähteet	78
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	83

1 Johdanto

Osaamisen kehittämisen keskiössä on aina ihminen. Osaaminen siirtyy ihmiseltä ihmiselle ja tiedon siirtämiseen on olemassa kymmeniä erilaisia tapoja. Yritys voi itse päättää, näkeekö se henkilökunnan kustannuseränä vai pääomana. Aineeton pääoma, johon inhimillinen pääoma sisältyy, on yhtä lailla yrityksen varallisuutta aineellisen varallisuuden rinnalla. Ilman inhimillistä pääomaa ei ole yritystä ja henkilöstön osaaminen onkin ehkä tärkein yksittäinen tekijä yrityksen menestyksen takana. Innovaatiot syntyvät ihmisestä. Jatkuva osaamisen kehittäminen mahdollistaa yrityksen säilymisen kilpailukykyisenä jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Työntekijöille tulee antaa lupa kehittämiselle ja kehittymiselle. Peter Senge (1990, 3) on kehittänyt termin oppiva organisaatio, jossa työntekijät oppivat yhdessä tiiminä, toisiaan täydentäen ja tulemalla koko ajan paremmiksi. Matkalla oppivaksi organisaatioksi tulee huomioida myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön kykyyn oppia. Johtajien tulee onnistua omassa tehtävässään, yrityksen strategian ja päämäärän tulee olla selvillä jokaiselle työntekijälle ja työntekijät tulee sitouttaa yrityksen strategiaan. Myös työhyvinvoinnista pitää huolehtia, jotta osaamisen kehittyminen on mahdollista.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään osaamisen kehittämistä kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa sekä ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidoissa. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten edellä mainitut asiat liittyvät toisiinsa ja miten näitä osaamisalueita kehittämällä parannetaan samalla työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin parantuessa työntekijöillä on paremmat valmiudet kehittää osaamistaan ja omaksua asiakaslähtöinen asiakaspalvelumalli.

Henkilöstön osaaminen ja tehokkuus ovat tärkeitä tekijöitä kilpailtaessa muiden samankaltaisia taloushallinnon palveluita tuottavien yritysten kanssa. Tehokkuus syntyy siitä, että organisaatio tekee asioita – ei nopeammin vaan älykkäämmin. Pentti Sydänmaanlakka on kehittänyt ajatusta oppivasta organisaatiosta pidemmälle. Oppimisprosessia tärkeämpi on oppimisen lopputulos, eli oppimisesta syntyvä osaaminen. Ja osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön pohjana on Talpassa 2016 tehty osaamisen kehittämissuunnitelma 2017 – 2018. Palvelupäälliköt arvioivat palvelukoordinaattoreiden eli lähiesimiesten osaamista etukäteen määritellyillä osaamisalueilla. Saatujen tulosten perusteella Talpassa valittiin kehitettäviksi osaamisalueiksi kolme kohtaa, jotka olivat saaneet alimman arvosanan. Näitä osaamisalueita Talpa kehittää jatkossa koulutusten avulla. Tässä opinnäytetyössä selvitan haastattelututkimuksen avulla lähiesimiesten käsityksiä siitä, mitkä ovat kehittämistarpeet näiden osaamisalueiden sisällä ja miten heidän mielestään kyseessä olevia osaamisalueita tulisi kehittää.

Haen tutkimuksellani vastausta kysymykseen, miten lähiesimiesten mielestä heidän osaamistaan tulisi kehittää Talpassa. Pääkysymystä tarkentavat seuraavat alakysymykset:

-Miten lähiesimiehet ymmärtävät termin asiakaslähtöisyys ja millaisia osaamistarpeita heidän mielestään työntekijöillä on siihen liittyen?

-Mitkä ovat lähiesimiesten osaamistarpeet kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa?

-Mitä teknisiä – tai henkilöstöön liittyviä ongelmia lähiesimiehet kohtaavat työssään ja milaista osaamista he kokevat tarvitsevänsä niiden ratkaisemiseksi?

1.2 Työn rajaus ja rakenne

Osaamisen kehittämisen tapoja selvittävä tutkimus on rajattu koskemaan Talpan lähiesimiehiä ja lähiesimiestyötä. Lähiesimiehet ovat nimikkeeltään palvelukoordinaattoreita mutta tässä tutkimuksessa heitä kutsutaan lähiesimiehiksi, jolloin heidän asemansa yrityksen hierarkiassa on helpommin ymmärrettävissä. Toimeksiantajaa kutsutaan tässä työssä Talpaksi tai organisaatioksi.

Työ koostuu yhdeksästä pääkohdasta: opinnäytetyön tavoitteesta, metodologiasta ja organisaation esittelystä, osaamisen johtamiseen liittyvien osa-alueiden esittelystä, aineettomien pääomien esittelystä, osaamisen kehittämiseen liittyvien osaamisalueiden teoreettisesta esittelystä, haastattelun analysoinnista ja johtopäätöksistä, kehittämistoimenpiteistä, hankkeen arvioinnista, tutkimuksen johtopäätöksistä sekä jatkokehitysehdotuksista.

Opinnäytetyössä esitellään ensin tutkimuksen teoreettinen viitekehys luvuissa kaksi, kolme ja neljä.

Luvussa kaksi käsitellään osaamisen johtamista, oppivaa – ja älykästä organisaatiota, osaamisen arviointia ja – kehittämisen tapoja, itsensä johtamista sekä työhyvinvointia. Luvussa kolme kerrotaan aineettoman pääoman ulottuvuuksista. Luvussa neljä esitellään asiakaslähtöinen toimintatapa organisaatiossa ja sen kehittäminen, kommunikointiin, vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä seikkoja työyhteisössä ja viimeisenä kartoitetaan ongelmien ja ristiriitojen syntyyn vaikuttavia seikkoja, niiden seurauksia sekä sitä, millä keinoilla ongelmia ja ristiriitoja tulisi työyhteisössä ratkoa. Viidennessä luvussa kerrotaan, millaisia tuloksia haastatteluista saatiin. Kuudennessa luvussa esitellään, millaisia johtopäätöksiä haastattelujen vastauksista on johdettavissa. Samassa luvussa esitetään myös kehittämistoimenpiteitä. Seitsemännessä luvussa arvioidaan hanketta ja mietitään, saavutettiin tutkimuksen tavoitteet, pohditaan tulosten merkitystä toimeksiantajalle sekä omaa oppimista. Kahdeksannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset ja yhdeksännessä luvussa esitellään jatkokehitysehdotuksia.

1.3 Tutkimuksen metodologia

Opinnäytetyön päämenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelun kohteena oli joukko Talpan lähiesimiehiä ja heille toteutettiin yksilöhaastattelut. Haastattelun teemat muodostuivat kehitettävistä osaamisalueista. Osaamisalueet ovat kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti, vuorovaikutus-, viestintä-, ja kommunikointitaidot sekä ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot.

Teemahaastattelu valittiin tutkimuksen toteutustavaksi sen vuoksi, että haastattelemalla lähiesimiehiä saadaan todennäköisesti kattavammin tietoa tutkittavasta aiheesta. Jos tutkimus toteutettaisiin kvantitatiivisella menetelmällä strukturoiduin kysymyksiin esimerkiksi sähköisen kyselyn avulla, vastausvaihtoehdot voisivat rajoittaa tiedonsaantia. Jos sähköisessä kyselytutkimuksessa olisi avoimia kysymyksiä, olisi riski, että vastaaja voisi jättää kohdan tyhjäksi, vastata vain lyhyesti tai vastata vaikeasti ymmärrettävästi. Toisaalta strukturoitu kysely antaisi mahdollisuuden lisätä lähiesimiesten tietämystä osaamisen kehittämisen eri tavoista ja sitä kautta se tarjoaisi mahdollisuuden kartoittaa heitä kiinnostavia osaamisen kehittämisen tapoja. Sähköinen kysely olisi ollut myös mahdollista lähettää koko lähiesimiesjoukolle.

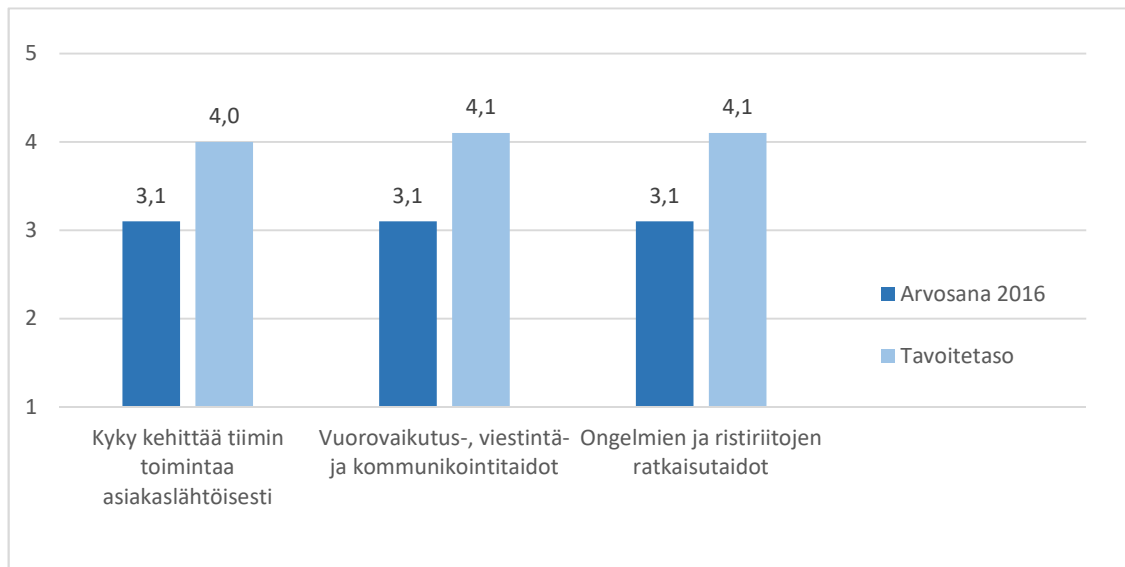
Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä tuottaa mielestäni tietoa paremmin, koska tutkija voi haastattelun edetessä tehdä tarkentavia kysymyksiä ja mahdollisesti keskustella haastateltavan kanssa myös ennalta-arvaamattomista aihealueista, jos haastateltava tällaisia aiheita nostaa esiin haastattelun aikana. Haastateltaviksi kannattaa valita henkilöitä, joilta voi olettaa saatavan hyvin tietoa.

Keskustelin kahden palvelupäällikön kanssa hyvistä haastattelukandidaateista ja sain heiltä suosituksia. Palvelupäälliköt ovat olleet tekemisissä lähiesimiesten kanssa ja näin ollen tuntevat heidät kohtalaisesti tai hyvin. Pyysin haastateltaviksi lähiesimiehiä kaikilta kolmelta osastolta; taloushallinnon palvelut, keskitetyt palvelut ja palkkahallinnon palvelut. Lähetin haastattelupyyntöjä sähköpostilla vain niille lähiesimiehille, jotka olin etukäteen valinnut haastateltaviksi. Sovin haastattelun kuuden lähiesimiehen kanssa. Kaiken kaikkiaan Talpassa on 22 lähiesimestä. Jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi, en erittele opinnäytetyössäni haastateltavien sukupuolta, ikää, osastoa, palvelusvuosia tai esimieskokemusta Talpassa.

Haastattelututkimuksen kysymykset jaettiin kolmeen teemaan tutkittavien osa-alueiden mukaisesti. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistavoista. Toisessa osiossa kysyttiin ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidoista, mitkä asiat aiheuttavat ongelma- ja ristiriitatilanteita ja miten niitä voitaisiin ehkäistä. Kolmannessa osiossa kysyttiin muun muassa, miten lähiesimiehet ymmärtävät asiakaslähtöisyyden ja miten sitä voitaisiin kehittää Talpassa. Yksilöhaastattelut toteutettiin Talpan tiloissa heinä-elokuussa 2017 ja kaikki haastattelut tallennettiin sanelimella. Tallentamiseen pyydettiin haastateltavien lupa. Haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti.

1.4 Lähiesimiesten osaamisen arviointi

Talpa julkaisi 29.12.2016 osaamisen kehittämissuunnitelman vuosille 2017 – 2018. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa esimiesten osaamista arvioitiin siten, että osastopäälliköille ja palvelupäälliköille tehtiin kyselytutkimus, jossa selvitettiin hierarkiassa alempana olevan esimiesportaan osaamista. Palvelupäälliköt arvioivat palvelukoordinaattoreiden (lähiesimiesten) osaamisen ja tavoitetason asteikolla 1 – 5. Osaamisalueita oli yhteensä 11. Kolmea alimman arvosanan saanutta osaamisaluetta kehitetään jatkossa muun muassa koulutuksilla, joihin osallistuvat kaikki lähiesimiehet. Nämä kolme alinta arvosanaa saanutta osaamisaluetta ovat tutkimuksen kohteena olevat osaamisalueet, kuten kuviossa 1 esitetään:



Kuvio 1. Nykyisen osaamistason ja tavoitetason välinen ero (Talpa 2016a)

Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti -osaamisalue sai osaamistason arvoksi 3,1 ja tavoitetasoksi vuosille 2017 – 2018 4,0. Kuilu osaamistason ja tavoitetason välillä on 0,9.

Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot -osaamisalue sai arvoksi 3,1 ja tavoitetasoksi vuosille 2017 – 2018 4,1. Kuilu osaamistason ja tavoitetason välillä on 1,0.

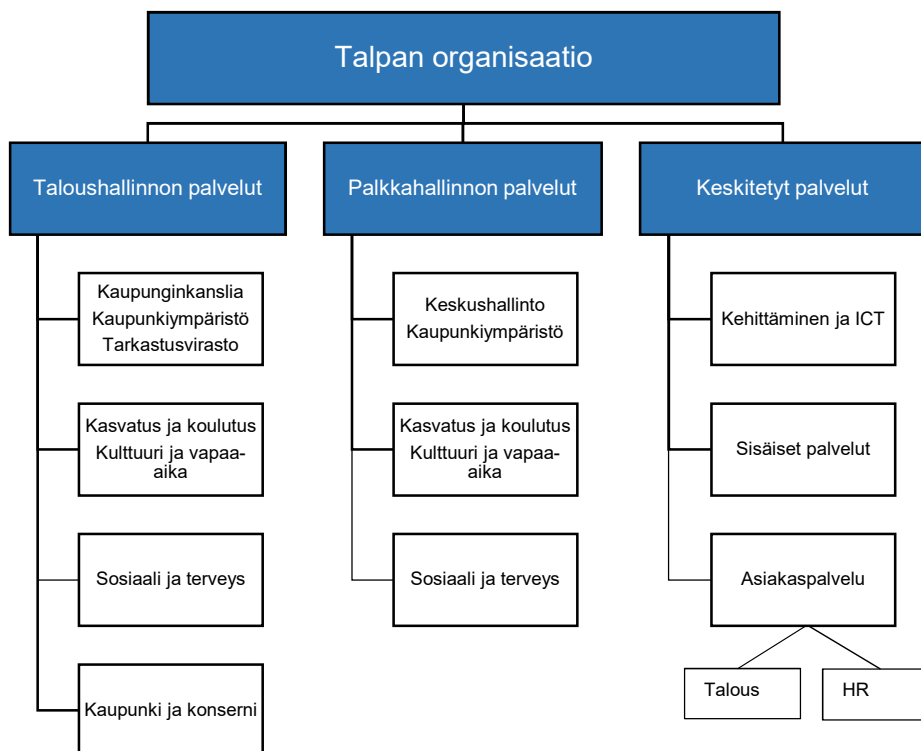
Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot -osaamisalue sai arvoksi 3,1 ja tavoitetaso vuosille 2017 – 2018 on 4,1. Kuilu osaamistason ja tavoitetason välillä on 1,0.

1.5 Toimeksiantajan esittely

Helsingin kaupungin Taloushallintopalvelu -liikelaitos eli Talpa sijaitsee Helsingin Sörnäissä. Talpa tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluita Helsingin kaupunkikonsernille. Talpan liikevaihto vuonna 2016 oli noin 28 miljoonaa. Talpassa tuotettiin vuonna 2016 laskuja, maksumuistutuksia ja perintätoimeksiantoja noin 1,5 miljoonaa kpl ja palkka- ja palkkiolipukkeita noin 777 000 kpl. Ostolaskuja Talpassa käsiteltiin 787 000 kpl. (Talpa 2016b, 12.)

Talpassa toteutui vuonna 2016 henkilötövuosia yhteensä 373. Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 5,6 prosenttia ja yleisin syy palvelussuhteen päättymiselle oli eläköityminen. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä vuonna 2016 oli 48,4 vuotta. Talpa on hyvin naisvaltainen työpaikka, sillä vuonna 2016 henkilöstöstä 88,3 prosenttia oli naisia. (Talpa 2016b, 12.)

Talpassa toteutettiin vuonna 2015 organisaatiomuutos, kun entisten osastojen (laskutus, ostolaskut, palkanlaskenta ja niin edelleen) sijaan palvelut järjestettiin siten, että jokainen taloushallinnon osasto palvelee tiettyä asiakasrypystä kaikissa taloushallinnon palveluissa pois lukien palkanlaskenta. Palkkahallinnon osastot toimivat omina osastoinaan. Keskite-
tyissä palveluissa on esimerkiksi asiakaspalvelu. Tällä tavoin valmistauduttiin 1.6.2017 to-
teutettuun koko Helsingin kaupungin organisaatiomuutokseen, jossa lähes kaikki entiset
virastot järjestettiin toimialoiksi. Organisaatiomuutoksen jälkeen Talpan taloushallinnon
palvelut on järjestetty seuraaviin osastoihin: Kaupunki ja konserni, Sosiaali ja terveys,
Kasvatus ja koulutus, Kulttuuri ja vapaa-aika ja viimeisenä Kaupunginkanslian, Kaupun-
kiympäristön ja Tarkastusviraston muodostama kokonaisuus (kuvio 2). (Talpa 2017.)



Kuvio 2. Organisaatiokaavio (Talpa 2017)

Kuntalaki määrittelee liikelaitoksen siten, että kunta tai kuntayhtymä voi perustaa liikelai-
toksen, joka toimii liikeloudellisten periaatteiden mukaan. Liikelaitos on osa kuntaa tai
kuntayhtymää. (Kuntalaki 2015.)

Kunnallisella yksiköllä voi olla sekä sisäisiä- että ulkoisia asiakkaita. Sisäinen asiakas on
samaa kuntaan kuuluva yksikkö, joka ostaa tuotteita ja palveluita toiselta kunnan yksi-
költä. Ulkoinen asiakas voi olla ulkopuolinen henkilö, yritys tai organisaatio, joka käyttää
kunnan palveluita. Usein nämä asiakkaat maksavat palveluista varsinaisen maksun lisäksi
epäsuorasti verojen muodossa. (Heinonen & Vuokko 1997, 155.)

Talpan arvot on johdettu Helsingin kaupungin arvoista; Talpa haluaa olla helposti lähestyttävä, huomioida toiminnassaan ympäristöarvot, noudattaa yhteisiä pelisääntöjä sekä tuottaa laadukkaita palveluita. Talpa uskaltaa kokeilla rohkeasti uutta. (Talpa 2016a.)

Talpan visio:

”Taloushallintopalvelu – asiakkailleen aidosti arvoa tuottava ja kustannustehokas talous- ja palkkahallinnon palvelukeskus.” (Talpa 2016a.)

Talpan toiminta-ajatuksena on toimia talous- ja palkkahallinnon palveluiden vastuullisena tuottajana ja kehittäjänä. Erityisosaaminen kunnallishallinnossa tukee asiakkaita ydintävien hoitamisessa. Talpan strategisina tavoitteina on kumppanuus, olla kilpailukykyinen ja kustannustehokas sekä toimia tehokkaasti ja laadukkailla prosesseilla. Tavoitteena on myös osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Talpa 2016a.)

2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista käsitteenä on käytetty Suomessa jo 1990-luvulta alkaen. Osaamisen johtamisen käsite on moniselitteinen ja sillä on monta ilmenemismuotoa. Osaamisen johtamista voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta, kuten tiedon tallentamisen, kompetenssien (ammattillisen pätevyyden) ja henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Jos osaamisen johtamista halutaan käsitellä kokonaisvaltaisemmin, voidaan sitä tarkastella strategisesta tai aineettoman pääoman näkökulmasta. (Salojärvi 2009, 147.)

Osaaminen näkyy työyhteisöstä ulospäin toimintana, joka on taitavaa ja tarkoituksenmukaista. Osaaminen on sekoitus tietoa, taitoa ja asennetta. Työyhteisössä voidaan tarkastella osaamista kolmesta eri näkökulmasta: organisaation, tiimin tai henkilön näkökulmasta. (Kupias ym. 2014, 50.)

Yritystoiminta perustuu osin osaamispääomalle, joka muodostuu työntekijöiden taidoista ja osaamisesta. Tämä osaamispääoma kannattaa ottaa käyttöön täysimittaisesti. Yrityksen henkilöstöhallinnon pitäisi kyetä ohjaamaan osaamispääoman hyödyntämistä ja kasvattamista. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 179.)

Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään osaamisen arviointia, osaamiskartoituksia tai koulutustoimintaa. Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla henkilöstön osaamista ylläpidetään, kehitetään, lisätään ja päivitetään. Kaikki tämä osaamisen kehittäminen lähtee organisaation strategiasta ja sen vaatimasta osaamistasosta. Osaamisen johtamisen perustana täytyy olla vahva näkemys siitä, missä aiotaan olla ja miten aiotaan toimia tulevaisuudessa. Ilman päämäärää ei voida laatia strategiaa, kuinka lopputulokseen päädytään. Organisaatiolla täytyy olla näkemys, missä halutaan olla hyviä ja millaiseksi toimintaa halutaan kehittää. Ensin täytyy arvioida nykyinen toiminta ja miettiä suunta, jota kohti halutaan mennä. Sen jälkeen voidaan päättää toimet, miten haluttu tulevaisuuden tila käytännössä saavutetaan. Prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaisesti tulee miettiä, millaista osaamista tarvitaan, jotta määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamistarpeen määrittely voi tapahtua esimerkiksi tiimeissä. (Viitala 2005, 14–15.)

Jatkuva osaamisen kehittäminen organisaatiossa on yksi tärkeimmistä asioista, kun ajatellaan onnistumisen kokemuksia työelämässä. Nämä henkilökohtaiset onnistumisen kokemukset edesauttavat työssä jaksamista ja lisäävät positiivista asennetta työtä kohtaan. Näin ajatellen henkilöstön osaamisen kehittämiseen investoiminen on panostus ammattitaidon kehittämiseksi mutta se myös parantaa työhyvinvointia sekä sitä, että työ koetaan merkitykselliseksi. (Salojärvi 2009, 156–157.)

2.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on sellainen, jossa henkilöt kehittävät kykyään tuottaa haluttuja tuloksia, jossa ajatellaan uudella tavalla ja laajemmin, ja jossa ihmiset opettelevat oppimaan yhdessä. Hyvä, oppimisen mahdollistava tiimi on sellainen, jossa ryhmä toimii hyvin yhdessä, henkilöt luottavat toisiinsa, täydentävät ja auttavat toisiaan saavuttamaan yhteisen tavoitteen ja saavuttavatkin yhdessä hienoja tuloksia. Mikään ryhmä ei ole valmiiksi hyvä, vaan se oppii yhdessä tuottamaan ennennäkemättömiä saavutuksia. (Senge 1990, 3–4.)

Oppiva organisaatio tarkoittaa myös kokemuksien analysointia ja kokemuksen muuttamista tiedoksi, jolloin tieto on koko organisaation saatavilla. Organisaation oppimisella tarkoitetaan uuden tiedon keräämistä ja jatkuvaa harjoittelua sekä itsensä kehittämistä. (Senge 1994, 49.)

Maailman talouselämän tullessa monimutkaisemmaksi ja dynaamisemmaksi, täytyy organisaatioiden mukautua ja tulla oppivaisemmaksi. Yritykset, jotka menestyvät tulevaisuudessa, ovat sellaisia organisaatioita, jotka ymmärtävät, miten jokaisella organisaatiotasolla työskentelevät ihmiset saadaan sitoutumaan oppimiseen. (Senge 1990, 4.)

Otala (2008, 78) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi, jossa osataan toteuttaa kaikenlaisia erilaisia oppimismuotoja ja hyödyntää kaikki mahdollinen tieto, jotta toimintaa voidaan jatkuvasti uudistaa. Oppivassa organisaatiossa tunnistetaan organisaation osaamistarpeet ja kehitetään osaamista tarvittaessa, sekä osataan hyödyntää hankittua osaamista kaikessa tekemisessä. Oppiva organisaatio tunnistaa asiakkaiden uudet tarpeet ja pystyy reagoimaan niihin nopeasti kasvattamalla osaamistaan, jotta se pystyy vastaamaan toimintaympäristön tai asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin.

Viitalan (2006, 50) mukaan oppivassa organisaatiossa on kyse siitä, että oppimisen mahdollistamiseksi otetaan maksimihyöty irti sidosryhmäsuhteista. Oppivassa organisaatiossa opitaan jokaisesta kokemuksesta ja siitä, miten informaatiota kerätään ja käytetään. Informaation kerääminen on vastuutettu kaikille organisaation työntekijöille. Tärkeimpänä voisi nähdä johdon vastuun, sillä yrityksen johdolla on vastuu siitä, että organisaatiossa on oppimista tukeva ilmapiiri. Organisaatiossa voidaan kokeilla eri asioita, kommunikoida avoimesti, rakentaa vuoropuhelua ja analysoida kokemuksia – ja oppia niistä yhdessä.

Mankan mielestä (2013, 84–85) oppiva organisaatio syntyy osaamisen jatkuvalla kehittämisellä, jolloin työyhteisö pystyy myös paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Sen vuoksi jokaisen työyhteisön pitäisi määritellä nykyinen ja erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden osaamista kehitetään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Lecklin & Laine (2009, 193) ovat samaa mieltä Mankan kanssa, että työntekijöiden ajatusmallit on muokattava samansuuntaisiksi organisaation tavoitteiden kanssa. Toimintamallit ja periaatteet on saatava toimimaan yksilöistä riippumatta.

Otala (2008, 79) on määritellyt oppivan organisaation periaatteet. Organisaatiolla tulee olla selkeästi määritelty tavoite, jotta jokainen työntekijä ymmärtää, mitä kohti ollaan menossa, ja miten se saavutetaan. Yhteisesti sovitut tavat mahdollistavat sen, että jokainen työntekijä pystyy tekemään päätöksiä. Erityisen tärkeää tämä on asiakasrajapinnassa. Päätöksentekokyky tarkoittaa nopeutta ja resurssien hyvää hyödyntämiskykyä. Asiakkaan hyvä tunteminen auttaa ennakoimaan asiakkaan tulevia tarpeita ja toiveita. Asiakkaan kanssa voi luoda tulevaa tekemistä ja oppia yhdessä. Organisaation yhtenäiset toimintatavat ovat yksilön osaamista tärkeämpää. Onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi kannattaa tehdä yhdessä, sillä silloin voidaan pohtia yhdessä, miten tulevaisuudessa voidaan toimia vielä paremmin. Organisaatioon kannattaa tuoda jatkuvan parantamisen kulttuuri. Työntekijöiden osaamisesta kannattaa huolehtia, jotta he kykenevät sekä tunnistamaan asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet, sekä hoitamaan niitä. Organisaation tulisi kannustaa työntekijöitä kekseliäisyyteen ja kokeiluihin sekä sallia mahdolliset epäonnistumiset. Organisaation tulisi sallia työntekijöille asioiden kyseenalaistaminen ja kysymyksien esittäminen, vaikka se tuntuisi esimiehistä epämunakavalta. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia oppimismahdollisuuksia. Ennen kaikkea yrityksen tulisi palkita osaamisen kehittämisestä sekä arvostaa osaamisen jakamista.

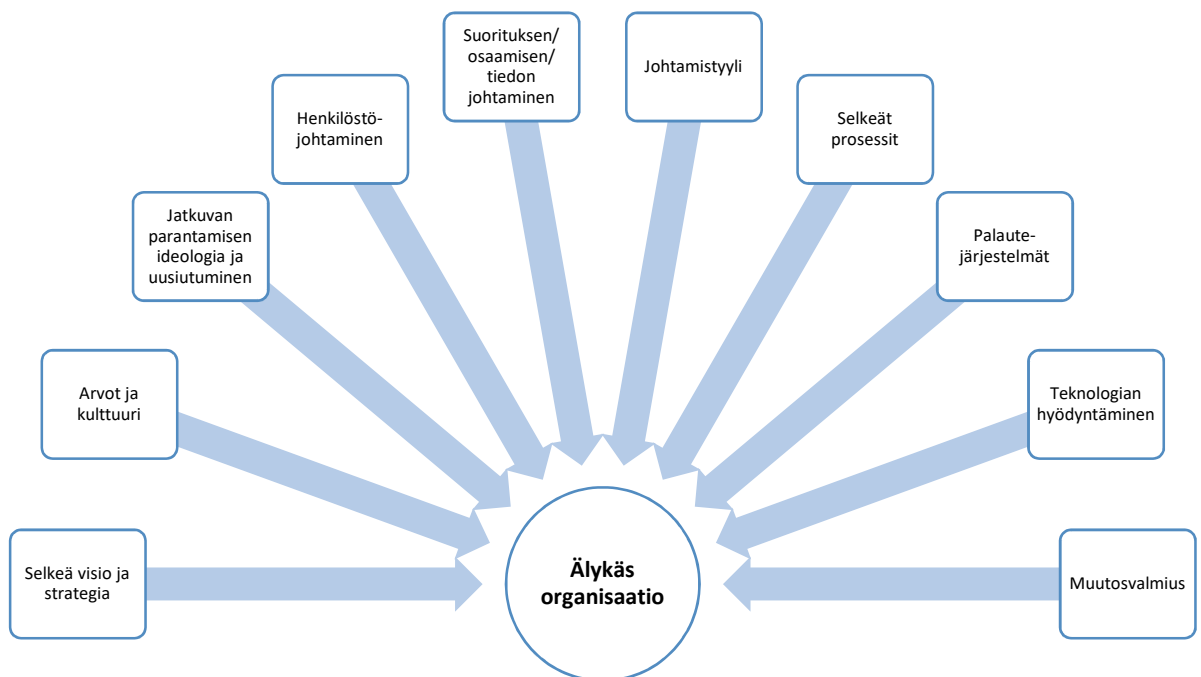
2.2 Älykäs organisaatio

Sydänmaanlakka (2007, 55–56) esittää, että kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset niistä vain oppivat nopeammin, toiset hitaammin. Sydänmaanlakan mielestä on parempi puhua älykkäistä organisaatioista. Älykkäällä organisaatiolla on kolme erityispiirrettä; se havaitsee muutostarpeet ajoissa, se oppii kilpailijoitaan nopeammin ja se kykenee viemään uudet asiat nopeammin käytäntöön kilpailijoihin verrattuna.

Jatkuvasti uudistuvan ja älykkään organisaation salaisuus piilee yrityskulttuurissa.

Älykkäässä organisaatiossa on vapaus ideoida ja kehittää, mutta myös vastuut ovat selkeästi määriteltynä. Älykäs organisaatio ei vaadi suuria investointeja, vaan oikeanlaista tapaa ajatella ja toimia. Tämän oivaltaminen tuottaa välitöntä kilpailuetua. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 197.)

Oppimisen lopputulos on osaaminen mutta pelkkä tieto ei riitä. Tieto on ensin ymmärrettävä, ennen kuin sitä voidaan soveltaa. Kun tietoa aletaan soveltaa, tapahtuu tiedon kehittämistä. Älykkään organisaation ominaisuuksiin kuuluu tiedon jalostaminen käsittelemällä tietoa monipuolisesti. Tiedon jalostamisen ohella tärkeää on olla myös tehokas. Tehokkuus ei tarkoita sitä, että tehdään koko ajan enemmän vaan pitää miettiä keinoja, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin, älykkäämmin. Menestyvän organisaation perusta muodostuu tiedolle, osaamiselle ja ymmärrykselle. Kun tähän lisätään uusiutumiskyky, muutosten ennakointitaito ja kyky oppia nopeasti, organisaatiosta syntyy älykäs organisaatio. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)



Kuvio 3. Älykkään organisaation ominaisuuksia (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 221)

Kuvioon 3 on kerätty älykkään organisaation ominaisuuksia. Älykkäällä organisaatiolla on selkeä visio ja strategia, ja arvot ohjaavat sen toimintaa. Organisaatio uudistuu jatkuvasti ja oppii nopeasti. Organisaatiossa huolehditaan henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista. Organisaatio kannustaa tiimejä ja yksilöitä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja työsuoritusten parantamiseen. Organisaatio sallii myös virheet ja oppii niistä.

Organisaatiossa huolehditaan asiakastyytyvyydestä ja pyritään toimimaan lähellä asiakasta. Lisäksi koko toiminta täytyy järjestää siten, että kestävän kehityksen periaatteita noudatetaan. (Sydänmaanlakka 2007, 56.)

Ollakseen älykäs organisaatio, julkisen organisaation tulee toimia asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöinen toimintatapa voi kuulostaa itsestään selvältä asialta mutta kyse on ennen kaikkea organisaatiokulttuuriin vaikuttamisesta. Toiminnan lähtökohdaksi tulee ottaa kokonaisvaltainen asiakkaan ymmärtäminen ja palveleminen. Älykkään julkisen organisaation tulee olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, koska asiakkaan kaikkia tarpeita ei voida muuten selvittää. (Virtanen & Stenvall 2014, 54, 155–156.)

2.3 Osaamisen arviointi

Osaamisen kehittämisen edellytys on osaamisen arviointi. Jos henkilö osaa tarkastella kriittisesti omaa osaamistaan ja oppimistaan, on hän itse itsensä paras arvioija. Henkilöä voi arvioida myös hänen esimiehensä. Esimiehellä olisi hyvä olla riittävä käsitys, millaista osaamista kussakin tehtävässä tarvitaan ja siitä, mitkä ovat alaisen vahvuudet ja kehittämisen tarpeet. Osaamista voidaan myös arvioida laajemmin, itsensä ja esimiehen lisäksi osaamista voivat arvioida kollegat, henkilön omat alaiset, asiakkaat tai verkostokumppanit. 360°-arviointitavassa tehdään yhteistyö-, kompetenssi- tai johtamisarviointi siten, että pyydetään lähiympäristön arvioita henkilön osaamisesta. (Salojärvi 2009, 150–151.)

Esimiehen osaamistarpeita voidaan tunnistaa esimiesarvion avulla. Jos arviointi tehdään vailla kehittämistoimenpiteitä, voivat esimiehet suhtautua siihen negatiivisesti. Jos taas arvioinnin avulla löydetään kehittämiskohteita ja esimiehelle tarjotaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, voi arviointi olla apuna kehittymisen vauhdittajana. Arviointi tuo esille esimiehen jatkuvan oppimisen ja toimii esimerkkinä jatkuvassa oppimisessa ja parantamisessa. (Ojala 2008, 113.)

Ehkä tärkein osaamistarpeiden määrittäjä on asiakas. Asiakaslähtöisiä osaamistarpeita voidaan selvittää miettimällä, mitä tärkeimmät asiakasryhmät odottavat yritykseltä ja miten heidän tarpeisiinsa voitaisiin vastata, millaista osaamista se vaatisi yritykseltä? Voidaan myös miettiä, millaisia muutoksia asiakkaat ovat kohtaamassa ja miten yritys voisi auttaa asiakkaita kohtaamaan nämä haasteet, millaista osaamista se edellyttäisi yritykseltä? (Ojala 2008, 110–111.)

Asiakkaasta lähtöisin oleva osaamistarve liittyy sekä tähän hetkeen, että tulevaisuuteen ja myös yrityksen strategiaan.

Asiakaslähtöinen osaamistarve vaikuttaa kaikkiin aineettoman pääoman eri ulottuvuuksiin. Inhimillisen pääoman tulee kehittyä laadullisesti ja määrällisesti vastaamaan osaamistarpeita. Suhdepääomaan pitää sisältyä sosiaalista pääomaa tärkeimpien asiakasryhmien kanssa, jotta tulevaisuutta voidaan suunnitella asiakkaan kanssa. Rakennepääoman tulee tarjota järjestelmiä, joiden avulla voidaan kerätä tietoa asiakkaan tarpeista, analysoida tarpeita ja muuttaa ne organisaation osaamistarpeiksi ja osaamisen kehittämisen ohjelmiksi. (Ojala 2008, 111.)

Henkilöarviointi tarkoittaa organisaation yksittäisistä henkilöistä tehtävää tutkimusta, jonka suorittaa joko organisaation sisäinen tai kokonaan ulkopuolinen henkilö. Tutkimuksessa käytetään tähän tarkoitukseen kehitettyjä menetelmiä. Näiden menetelmien tarkoituksena on arvioida tai ennustaa henkilön kehittämistarpeita tai suoriutumista työtehtävissä. Tutkimuksessa voidaan tutkia henkilön ajattelua, osaamista, ominaisuuksia tai toimintamalleja. Henkilöstöarviointitutkimukselle tunnusomaista on se, että siinä arvioidaan henkilön osaamista ja ominaisuuksia. Näiden avulla yritetään ennustaa henkilön suoriutumista työtehtävissä. Kun henkilöstöarvioinnin taustalla on osaamisen arviointi ja kehittäminen, puhutaan osaamis- tai kompetenssikartoituksista. (Suomen Psykologiliitto 2001, 11–13, 17.)

Erilaisia arviointimenetelmiä on useita. Henkilöarviointi- ja konsultointiyritys Assessio käyttää omissa arvioinneissaan seuraavia henkilöstöarviointimenetelmiä: Service First, Mint, Matrigma, Hoganin persoonallisuusinventaari HPI, Hoganin deskriptiiviset skaalat HDS, Hoganin motiivit/arvot/preferenssit MVPI, Myers-Briggs Type Indicator MBTI ja 360° arviointi. (Stenberg 2016.)

Henkilöarviointityöhön vaikuttavat kolme lakia: laki yksityisyyden suojasta työelämässä (YksL 759/2004), henkilötietolaki (Hetil 523/1999) ja laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (JulkL 621/1999). Työnantajan on pystyttävä perustelemaan, miksi arvioinnin tekeminen on tarpeellista ja miten tietoja käytetään. Työnantajan on myöskin hankittava työntekijän suostumus tietojen keräämiseen. Laki määrää myös, että arviointimenetelmien pitää olla luotettavia ja testaajien päteviä. Arvioitavalla henkilöllä on oikeus saada itselleen kopio henkilöarviointiraportista. Työnantaja on vastuussa siitä, että lakeja noudatetaan. (Suomen Psykologiliitto 2001, 20–21.)

Henkilöarviointitutkimus on prosessi, joka alkaa tavoitteiden määrittelystä ja päättyy seurantaan. Kuviossa 4 on kuvattu henkilöarviointitutkimuksen eteneminen prosessikaaviona.



Kuvio 4. Henkilöarviointi prosessina (mukaillen Suomen Psykologiliitto 2001, 35–74)

2.4 Osaamisen kehittäminen

Työyhteisön toimintaa tulee kehittää yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaan. Esimies asettaa kehittämisen reunaehdot. Kehittämisen taustalla oleva tavoite tulee kertoa selkeästi työntekijöille, eli pitää kertoa, mikä kehittyy ja mihin keskitytään. Kehittämisen kohteita voivat olla muun muassa asiakastyytyväisyys, työn laatu, prosessit tai projektinhallinta. Ideoiden ja palautteen määrästä sekä niiden laadusta voidaan päätellä, millainen pohja työyhteisöllä on kehittämiselle. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työyhteisö toimii siten, kuten on sovittu. Esimiehen tehtävänä on myös aktiivisesti muistuttaa alaisia siitä, millä tavoin on sovittu toimittavan. (Erämetsä 2009, 259.)

Pelkkä tietotaidon lisääminen ei riitä osaamisen kehittämisessä. Tietoja on voitava soveltaa käytäntöön. Yksilön osaaminen kehittyy vähitellen. Ensin osaamista ei ole laisinkaan, sen jälkeen osaaminen alkaa kehittyä ja lopuksi osaamista voi olla hyvin paljon. Myös ympäristön vaatimukset muuttuvat ja se voi vaikuttaa osaamisen tarpeeseen. Työntekijöillä voi olla myös paljon niin sanottua piilo-osaamista. Piilo-osaaminen voi hyödyttää organisaatiota ja sitä kannattaa yrittää selvittää esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla. Työntekijää, joka ei käytä kaikkea osaamistaan työssä, voidaan kutsua niin sanotuksi alisuoriutujaksi. Tämä voi johtua siitä, että hän ei osaa yhdistää osaamistaan työtehtävään tai on työtehtävässä, jossa ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan. (Kupias ym. 2014, 51, 59.)

Kokemustiedon välittyminen vaatii työyhteisöltä epämuodollista ilmapiiriä. Kun työpaikalla on kiirettä, jännittynyt ilmapiiri tai henkistä kuormittuneisuutta, se ei edistä oppimista, vaan saattaa johtaa työntekijöiden sairastumiseen ja käyttäytymisen muutoksiin ja sitä kautta oppimisilmapiirin köyhtymiseen. Epävarmuuden vallitessa työntekijät saattavat keskittyä oman reviirinsä turvaamiseen, tiedon panttaamiseen tai syyllisten etsimiseen. (Manka 2013, 84–85.)

Tiimi kannattaa ottaa mukaan ”kehittämään kehittämistä” jo ihan alusta alkaen. Organisaatio tulee muuttua sellaiseksi organisaatioksi, joka kehittyy jatkuvasti. Lähiesimies voi vaikuttaa vain oman tiiminsä kehittämiseen mutta jokainen tiimi on osa kokonaisuutta. Tiimin ottaminen alusta asti mukaan kehittämään kehittämistä tarkoittaa sitä, että tiimille ei sanella kehittämisen keinoja, vaan tiimille pitää esittää tavoite, johon aiotaan päästä. Tämä tavoite pitää myös perustella. Sen jälkeen voidaan miettiä yhdessä, miten kehitetään ja miten kehitytään. Työntekijöiden sitoutuminen ja työtyytyväisyys määrittelevät sen, miten hyvin työntekijät saadaan kehittämään kehittämistä. Esimerkiksi, jos tiimissä ongelmia, täytyy tiimin henkilöt ottaa heti mukaan ratkomaan näitä ongelmia. Tämä voi olla ensimmäinen askel kehitymiselle. (Erämetsä 2009, 260.)

Kehittämissuunnitelmien taustalla tulee olla aina strategia. Jos organisaation strategia on hämärä esimiehelle, voi osaamisen kehittäminen olla sattumanvaraista. Kehittämishankkeiden ja koulutuksen on aina pohjauduttava yrityksen määrittelemälle strategialle. (Kupias ym. 2014, 93.)

Heiske (2005, 183–185) ehdottaa työyhteisön osaamisen kehittämiseksi visioimista. Työyhteisön saamiseksi innostuneeksi vaatii yleensä pitempiaikaista työskentelyä mutta visioinnin voi aloittaa pienemmistäkin hankkeista, jotta tuloksista pääsee nauttimaan nopeasti. Visioinnissa kannattaa asettaa vastakkaisten tavoitteiden sijaan rinnakkaisia tavoitteita, esimerkiksi miten tuottaa hyvää palvelua edullisesti. Sen jälkeen mietitään, miten tavoite saavutetaan ja vastaantulevat ongelmat ratkaistaan. Visioinnin syvin olemus kumpuaa siitä, että ymmärretään asioiden välisiä yhteyksiä, ja siitä että yksilöllä on kyky muodostaa mielikuva tavoitteesta, jota kohti työyhteisön halutaan kulkevan.

Stenberg (2017) kirjoittaa tutkimusten osoittavan osan työntekijöistä kokevan, että yritys, jossa he työskentelevät, ei tunne työntekijän osaamista tai osaa hyödyntää sitä riittävästi liiketoiminnassaan. Jos uusien työntekijöiden innostunut kehittämisote jää käyttämättä, yritys voi menettää sekä tietoa että osaamista. Jos tiedon ja osaamisen jakamiskäytänteitä ei ole mietitty yrityksessä, voidaan myös pitkään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden laaja tietomäärä ja osaaminen menettää.

Perinteinen osaamisen kehittämisen tapa on täydennyskoulutus. Osaamisen kehittämisen tapoja on kuitenkin kymmeniä erilaisia. Osaamisen kehittämiset tavat voidaan karkeasti jakaa koulutukseen, itseopiskeluun, ohjaukseen, työssä oppimiseen ja konsultointiin. Todellisuudessa suurin osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu kuitenkin työtä tehdessä työpaikalla. (Salojärvi 2009, 153–154.)

Kuviossa 5 on esitelty osaamisen kehittämisen tapoja listattuna sillä perusteella, kohdistuvatko ne lähinnä yksilön osaamisen kehittämiseen, vai kehittykö osaaminen kollektiivisesti (Viitala 2005, 260).

Yksilötaso	Työyhteisötaso
<ul style="list-style-type: none"> • itseopiskelu • erityistehtävät • sijaisuudet • työtehtävien laajentaminen • mentorointi • työkierto • kehityskeskustelut • perehdyttämisohjelmat • työnohjaus • esimerkistä oppiminen • verkko-oppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • tiimit ja työryhmät • palaverit • ongelmanratkaisutilanteet • kokeilut • kehittämisprojektit • opintomatkat ja -vierailut • benchmarking • koulutus- ja kehittämisohjelmat • koulutustilaisuudet • tutorointi • intranet

Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen tapoja mukaillen Viitala (2005, 261)

Organisaatioissa voidaan antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua avoimiin koulutusohjelmiin, jolloin puhutaan henkilökohtaisesta oppimispolusta tai sitten tietylle ryhmälle ja tiettyyn tarpeeseen voidaan tarjota räätälöityä koulutusta. Koulutusmenetelmissä suositetaan yhä useammin opettajan suorittaman yksinpuhelun sijaan vuorovaikutteista, soveltavaa ja osallistavaa opetusta. Oppimisprosessin keskiössä on oppija, ja oppilaalta odotetaan aktiivista oppimista, eikä passiivista roolia pelkkänä kuuntelijana. Avoimen koulutusohjelman hyvä puoli on verkostoitumisen mahdollisuus. Räätälöityjen koulutusten etuna on niiden kohdennettavuus ja selkeä tavoite. On myös mahdollista, että yhteistyö ja keskustelu lisääntyvät organisaation sisällä juuri koulutuksen mahdollistamana. (Salojärvi 2009, 163.)

Itseohjautuva oppiminen tarkoittaa Viitalan (2005, 274–276) mukaan sitä, että henkilö kehittää itse itseään erilaisin keinoin. Työntekijät voidaan esimerkiksi velvoittaa opettelemaan työhön liittyvät uudet asiat yrityksen intranetistä. Työnantaja voi myös määritellä aihepiirin, jota halutaan kehittää ja koostaa lukupaketteja aiheesta. Työnantaja voi järjestää kirjallisuuden keskitetysti lainattavaksi tai hankkia työntekijöille omat kappaleet hyvin tarpeisiin vastaavasta teoksesta. Kirjallisuus voidaan velvoittaa lukemaan esimerkiksi puolen vuoden sisällä. Itseohjautuva opiskelu tarjoaa hyvän väylän kehittää ammatillista osaamistaan iltaopintoina tai opintovapaan avulla myös tehokkaana päiväopiskeluna. Koulutusta järjestetään monipuolisesti muun muassa lähiopetuksena ja verkkokursseina. Ojala (2008, 220, 278) mainitsee, että yrityksessä olisi hyvä olla etukäteen mietityt yhtenäiset periaatteet, miten itseopiskelua tuetaan. Toisin sanoen, riippumatta siitä kenen alaisuudessa henkilö työskentelee, hänellä tulisi olla opiskelun taustalla samanlainen tukipolitiikka.

Työn muotoilu osaamisen kehittämisen tapana on Viitalan (2005, 265) mukaan hyvä keino kehittää työntekijän osaamista sekä myös ottaa enemmän irti työntekijän nykyisestä osaamisesta. Työntekijälle voidaan esimerkiksi antaa enemmän vastuuta, jolloin hän itsenäisesti kasvattaa osaamispääomaansa ja harjaantuu hoitamaan aikaisempaa suurempaa kokonaisuutta. Jos työntekijän tehtäviä muotoillaan, täytyy huolehtia, että työaika riittää osaamispääoman kasvattamiseen. Useimmiten jokin vanha työtehtävä korvataan uudella.

Kehityshankkeet ja -projektit ovat Viitalan (2005, 265) mukaan erinomaisia kehittymispaikkoja henkilöstölle. Erilaisissa hankkeissa kehittyy erityisesti yrityksen tuntemus ja kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta, koska projekteissa on mukana henkilöitä yrityksen eri toiminnoista. Projekteissa on helppo harjoitella myös johtamistehtäviä. Projekteissa voidaan hyödyntää hyvin osallistujien osaamista ja ne ovatkin loistava tilaisuus kasvattaa ammatillista osaamista. Projektit voivat olla myös hyvä keino edetä uralla. Kehityshankkeiden ja -projektien avulla yrityksellä on mahdollisuus parantaa kilpailukykyään usein hyvin pienin investoinnein.

Työkierto on oppimisen muoto, jossa henkilö siirtyy toisiin työtehtäviin tietyksi ajaksi opettelemaan uutta työtehtävää. Työkierron avulla henkilön osaaminen ja ymmärrys yrityksen eri toiminnoista kasvavat. Tämä on erityisen hyödyllistä esimerkiksi yrityksen johtohenkilöille, koska päätöksenteko helpottuu, jos on omakohtaista kokemusta prosesseista ja toiminnoista, joita päätökset koskevat. (Viitala 2005, 262.) Virtainlahden (2008, 127–128) mukaan työkierto ehkäisee työntekijän uupumusta ja lisää työn vaihtelevuutta.

Lisäksi työkierrossa tietämystä välittyy molempiin suuntiin. Työntekijä vie tietoa uuteen toimipisteeseen sekä tuo tietämystä, kun palaa takaisin omaan työhönsä. Työkierto on myös oiva tapa verkostoitua.

Ristiinkoulutuksessa molemmat opettelevat toisensa työtehtävät. Mahdollisissa kiiretilanteissa henkilökuntaa on siten helpompi kohdentaa eri työtehtäviin, jotta suma saadaan purettua. Tämä lisää organisaation joustavuutta, tehokkuutta ja sitä kautta myös tuottavuutta. Jokaiselle sijaistusjärjestelmässä mukana olevalle toisen henkilön sijaistaminen on oiva tapa laajentaa omaa osaamistaan. Se lisää työn mielekkyyttä, sillä monipuoliset työtehtävät tuovat työhön vaihtelua sekä haastetta. Moniosaajalla on usein myös vahvempi asema työyhteisössä sekä paremmat etenemismahdollisuudet verrattuna henkilöön, jonka osaaminen on hyvin kapea-alaista. (Viitala 2005, 263.)

Sijaisuuksien hoito on Viitalan (2005, 263) mukaan käytännönläheinen tapa kehittää ammatillista osaamista. Sijaisjärjestelmä vähentää osaamisriskejä organisaatiossa silloin kun sijaisten perehdyttämisestä on huolehdittu hyvin. Jos osaaminen on yhden työntekijän varassa, voi hänen poissa ollessaan laatu huonontua. Osaamista voidaan ylläpitää esimerkiksi vastavuoroisuusperiaatteella, jolloin kaksi työntekijää huolehtivat siitä, että he ovat tietoisia toistensa työtilanteista.

Toiminnasta oppiminen (action learning) tarkoittaa Otalan (2008, 227) mukaan sitä, että oppiminen tapahtuu toiminnan ja työtapautuminen avulla työtä tehdessä, omaa tekemistään arvioimalla. Toiminnasta oppimisen perusta on keskustelu, jossa kysymysten esittäminen on avain uusien asioiden oivaltamiseen.

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokenut ja osaava henkilö tukee kehityshaluista ja -kykyistä kollegaa antamalla hänelle ohjausta. Useimmiten mentori on mentoroitavaa henkilöä vanhempi. Mentori ei useinkaan anna valmiita ratkaisuja, vaan hän on tukena, jotta mentoroitava itse kehittäisi parhaimmat ratkaisut. Mentori antaa mentoroitavan käyttöön osaamisensa ja kokemuksensa, sekä näkemyksensä ammatillisessa merkityksessä. Mentori ei voi olla mentoroitavan esimies, koska mentorisuhteessa ei saa olla valtasuhdetta osapuolten välillä. (Viitala 2005, 366.)

Otala (2008, 233–234) kirjoittaa, että on olemassa myös käänteismentorointi, jolloin nuorempi työntekijä ohjaa vanhempaa työntekijää. Tällöin nuoremman henkilön tehtävänä on kyseenalaistaa vanhemman työntekijän toimintatapoja. Näin vanhempi työntekijä voi saada uusia näkökulmia työhönsä ja kehittyä työntekijänä. Mentorointisuhde perustuu vapaaehtoisuuteen.

Ryhmämentoroinnissa (Ojala 2008, 233) tukea saa vertaisryhmän jäseniltä. Jokaisella ryhmän jäsenellä voi olla oma ongelmansa, johon toivoo apua. Ryhmässä käsitellään jokaisen asioita, jolloin ryhmän jäsenet toimivat mentoreina. Ryhmämentorointi on hyvä keino lisätä vuorovaikutusta organisaatiossa.

Vertaismentoroinnissa työparit voivat auttaa toisiaan kehittymään, tällöin käytetään termiä ”varjostus”. Samassa tehtävässä oleva henkilö tai useampi henkilö voi seurata kollegan työskentelyä ja havainnoida asioita. Purkutilanteissa voidaan keskustella esiin nousseista asioista ja jakaa olemassa olevaa kokemustietoa ja löytää mahdollisesti uusia tapoja tekemiseen. (Ojala 2008, 233.)

Työnohjaus voi Viitalan (2005, 369–370) mukaan tapahtua joko yksilöohjauksena tai ryhmäohjauksena. Työnohjaus on yleensä pitkäkestoista (1–3 vuotta) ja sen ajatellaan olevan koulutuksen ja terapian välimaastossa. Työnohjauksessa tarkastellaan itse työtä ja ihmistä työntekijänä sekä yhtenä työyhteisön jäsenistä. Työnohjauksessa käsitellään oman työn arviointia, työongelmia, ratkaisukeskeisen toiminnan vahvistamista sekä toimenpiteiden suunnittelemista. Työnohjaus on sopiva metodi, kun työ sisältää paljon päätöksentekoa ja liikkumavaraa tai muutostilanteiden hallintaa. Esimiehen työ on usein vaativaa sekä yksinäistä. Esimies saa työnohjauksessa palautetta, uusia oivalluksia ja näkökulmia haasteiden selättämiseen sekä ennen kaikkea tukea. Esimiehen taakka pienenee ja stressinsietokykykin voi kasvaa. Parantunut työssä jaksaminen näkyy alaisillekin.

Tutorointia on esimerkiksi tietyn aihealueen asiantuntijan käyttäminen osaamisen kehittämisessä. Oppiminen tapahtuu tutoroinnissa oppijoiden lähtökohdista ja tutor pyrkii omalla ohjauksellaan edistämään oppijoiden kehittymistä tietyssä aihealueessa. (Ojala 2008, 237.)

Ojala (2008, 234) kertoo valmennuksen (business coaching) olevan liikesuhde. Valmennuksessa keskitytään usein tiettyyn osa-alueeseen ja sille asetetaan tavoite. Kuten mentoroinnissa, valmennuksessakaan ei anneta valmiita vastauksia, vaan valmennettava löytää itse itselleen sopivimmat toimintatavat valmentajan avulla. Valmentaja tukee valmennettavan omaa ratkaisukykyä ja kyseenalaistaa ideoita. Taka-ajatuksena on se, että henkilöä motivoi parhaiten sellaiset ratkaisut, jotka hän on kehittänyt itse, tällöin hän onnistuu parhaiten. Valmennusta voidaan käyttää oppimisen tukiprosessina yrityksen johdolle silloin, kun yrityksessä on muutostilanteita; kasvu- tai ongelmatilanne, suurien hankkeiden ja projektien yhteydessä, yrityskaupoissa tai vain työtehtävien muuttuessa.

Otalan (2008, 235) mukaan konsultointia voi olla erilaista. Koulutuskonsultointi voi tarkoittaa luentoja, joita on mukava kuunnella, mutta arjen työhön ne eivät välttämättä vaikuta. Muita konsultoinnin muotoja ovat resurssikonsultointi ja tutkimuspalvelukonsultointi. Resurssikonsultti myy osaamistaan yritykselle ja osallistuu itse operatiiviseen toimintaan. Tutkimuspalvelukonsultointi tarkoittaa tutkimusten ja selvitysten (ilmapiirikartoitukset, laatuarviot ja niin edelleen) tuottamista.

Kokemuksenvaihtopiirit ovat tilaisuuksia, joissa vaihdetaan työhön liittyviä kokemuksia. Tilaisuuteen voidaan organisaation jäsenten lisäksi kutsua myös eläkkeelle jääneitä kollegoita. Kokemuksenvaihtopiirissä keskustellaan etukäteen mietittyjä teemoja, ja tavoitteena on kuljettaa keskustelua siten, että luovuudelle annetaan mahdollisuus. Kokemuksenvaihtopiireissä on tarkoituksena kerätä yhteen tarinan kerronnan avulla monen henkilön kokemus ja synnyttää uusia parhaita käytäntöjä. Keskusteluja ei yleensä dokumentoida mutta jos ne dokumentoitaisiin, niitä voitaisiin hyödyntää organisaatiossa laajemminkin. (Virtainlahti 2009, 123.)

Otalan (2008, 239–241) mukaan osaamisen ja tiedon jakamiseen on monia eri keinoja. Kokouksia voidaan järjestää pelkästään tiedon jakamista varten, jolloin jokainen kertoo oppimansa uudet asiat. Yhdessä voidaan keskustella, miten opittu tieto vaikuttaa työntekoon ja miten uutta tietoa voitaisiin käyttää hyväksi työyhteisössä. Osaajayhteisöjä voidaan muodostaa asiantuntijoista joko yrityksen sisällä tai organisaatioiden välillä. Osaajayhteisön jäsenet kehittävät, jakavat tietoa, ratkaisevat yhdessä ongelmia ja oppivat yhdessä. Kun uutta tietoa ja osaamista syntyy, se jaetaan kollektiivisesti.

Hyvä tapa jakaa tietoa on niin sanottu ”Learning cafe”, jossa muodostetaan ryhmiä, joissa käsitellään tiettyä aihetta. Jokainen ryhmä miettii keskustelun aiheena olevasta asiasta tärkeimmät seikat, ja sen jälkeen ryhmän jäsenet siirtyvät uuteen ryhmään, jossa jokainen esittelee alkuperäisessä ryhmässä määritellyn johtopäätöksen. Jälkimmäisen ryhmän kiteytyneestä näkemyksestä voi muodostua pohja annetulle tehtävälle, esimerkiksi jonkin tietyn ongelman ratkaisulle. Näin jokaisen osanottajan kokemustieto jalostaa syntyviä ratkaisuja ja samalla opitaan yhdessä. (Ojala 2008, 242.)

Yhteisöllisiä oppimismenetelmiä ovat muun muassa benchmarking ja opintopiiri. Benchmarkingissa siirretään hyväksi havaittuja toimintatapoja toiselle yksikölle. Opintopiirissä voidaan lukea ensin kirjallisuutta tietystä aiheesta, ja sitten yhteisesti keskustella kirjojen annista ja siitä, miten se voisi parantaa omaa työskentelyä. (Ojala 2008, 244.)

2.5 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakka (2017, 282–283) on kehittänyt mallin jatkuvasta oppimisesta ja uudistumisesta. Ihminen voi oppia pinnallisesti, syvällisesti tai siltä väliltä. Kun tapahtuu jotain äkillistä, ihminen tekee nopean tulkinnan ja toimii sen mukaisesti. Ihmisen täytyisi kuitenkin päästä syvällisen oppimisen kehälle, jolloin hän pystyisi oppimaan tapahtumasta syvällisesti. Se tarkoittaa, että henkilö pystyy refleктоimaan eli arvioimaan kriittisesti omaa toimintaansa sekä omia käsityksiään ja arvostuksia. Syvällisen oppimisen kehällä ensimmäinen askel on tapahtuman ihmettely, sen jälkeen tulevat pysähtyminen ja hiljaisuus. Mielenrauhan ja eheyden tunteen jälkeen tulevat sitoutuminen, keskittyminen ja tavoitteellisuus.

Sydänmaanlakka kirjoittaa (2017, 287) itsensä johtamisen seitsemästä periaatteesta, joiden avulla voimme ottaa itsemme paremmin haltuun. Periaatteet ovat yksinkertaisia mutta usein vaikeita viedä käytäntöön arjessa. Näiden periaatteiden tarkoituksena on matka kohti sisäistä mielenrauhaa. Ensimmäinen Sydänmaanlakan ohje on etsiä syvempi *merkitys* elämälle. Toinen ohje on keskittyä olennaiseen ja elää yksinkertaisesti eli määrittää elämälle *fokus*. Kolmantena ohjeena on olla aito ja rehellinen itselle, eli *aitous*. Neljäs ohje on uudistua jatkuvasti ja olla rohkea: *uudistuminen*. Viides ohje on *itsekuuri*, ei saa antaa periksi ja pitää olla kärsivällinen. Kuudentena ohjeena on herkkyyden säilyttäminen, sillä *herkkyys* on ”ikkuna maailmaan”. Viimeisenä ohjenuorana on *nöyryys* ja keskeneräisyyden tunnistaminen.

Sydänmaanlakan (2017, 278–279) mielestä hyvä elämä on mahdollista saavuttaa, jos toteuttaa älykkään itsensä johtamisen periaatteita. Hyvän elämän salaisuus muodostuu konkreettisista asioista; teoista, ajatuksista ja tunteista. Jokapäiväinen elämä koostuu teoista, joita teemme toistuvasti. Teoista muodostuu vähitellen tapoja ja meidän onkin oltava tietoisia siitä, millaisia tapoja meillä on. Hyvä elämä muodostuu hyvistä tavoista. ”Erinomaisuus ei ole siten hyve, se on tapa.”

Meillä on yleensä tarpeeksi tietoa, joskus voi puuttua taitoa mutta suurin haaste on yleensä tahto. Tiedämme miten meidän pitäisi toimia, mutta saatamme kärsiä motivaation ja itsekuurin puutteesta. Itsensä johtamisessa on kyse juuri tästä. Meidän pitää löytää motivaatio, jotta voimme kulkea kohti hyvää elämää. (Sydänmaanlakka 2017, 280.)

Omien ajatusten hallinta on hyvin tärkeää. Ennen ajatusta tulee yleensä tunne. Tunneilmasto vaikuttaa siihen, miten ajatteleamme.

Tunneilmaston ollessa positiivinen, ajattelemme positiivia ajatuksia ja vastaavasti negatiivisuus, viha, suru ja pelko synnyttävät negatiivisia ajatuksia. Omat tunteensa kannattaa pitää mahdollisimman myönteisinä, koska tunteiden hallinta on avain positiiviseen ajatteluun. (Sydänmaanlakka 2017, 280.)

2.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi muodostuu neljästä eri osa-alueesta. Työhyvinvoinnin perusta on **fyysinen hyvinvointi** (ravinto, uni, terveys, fyysinen kunto). **Psyykkiseen hyvinvointiin** liittyy fyysinen ja henkinen turvallisuus töissä sekä luottamus siihen, että työ jatkuu sekä turvallinen työilmapiiri (esimerkiksi ei kiusaamista) työpaikalla. Psyykkistä hyvinvointia on myös se, että tuntee, että omaa työpanosta arvostetaan työpaikalla. **Sosiaalinen hyvinvointi** tarkoittaa hyviä ihmissuhteita sekä töissä että vapaa-ajalla sekä sitä, että kuuluu yhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi auttaa työssä jaksamisessa ja yksilön sitoutumisessa työhön. **Kognitiivinen hyvinvointi** tarkoittaa sitä, että yksilöllä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, olla luova ja kulkea kohti haluamiaan päämääriä, eli toteuttaa itseään ammatillisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 20–21.)

Työhyvinvoinnissa on pohjimmiltaan kysymys siitä, että työntekijöiden voimavaroja ylläpidetään ja lisätään (Juuti 2009, 113).

Työyhteisön hyvinvointi ja tuloksellisuus eivät poissulje toisiaan. Ne ovat erillisiä asioita mutta vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Kun työyhteisö on hyvinvoiva, se saa helpommin aikaan tuloksia. Yrityksen menestyminen ja tuloksellisuus ruokkivat työyhteisön hyvinvointia ja tällöin työntekijät kokevat työnteon merkitykselliseksi. (Juuti 2009, 113.)

Työhyvinvointi koostuu Dunderfeltin (2012, 16) mielestä aineellisten ja taloudellisten lisäksi myös muista tekijöistä, kuten henkilökohtaisista, elämyksellisistä ja psyykkisistä toisioista. Organisaatio alkaa voida huonosti ja tulokset heikkenevät, kun työntekijät voivat huonosti sekä psyykkisesti että sosiaalisesti. Tämä koskee yrityksen kaikkia työntekijätoimia, johtajista suorittavaan tasoon. Vaikka käytännön tasolla yrityksissä ei aina ymmärretä, miten työhyvinvointia ja rakentavaa yhteistyötä voitaisiin parantaa, on nykyään kuitenkin itsestään selvää, että hyvinvoiva ja energinen työntekijä on avainasemassa organisaation menestymisessä.

Aaltonen & Lindroos (2012, 37) väittävät, että esimiehet eivät voi olla vastuussa yrityksen työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi syntyy heidän mielestään siitä, että työntekijät kohtelevat toisiaan kunnioittavasti.

Työhyvinvoinnin parantamisen voi aloittaa siitä, että jokainen muuttaa omaa käytöstään. Jos työyhteisössä puhutaan pahaa selän takana, voi itse olla ensimmäinen, joka ei tee niin. Ja jos toivoo, että työpaikalla tervehdittäisiin aamuisin, voi itse aloittaa tervehtimisen.

Otala & Ahonen (2003, 68) selittävät, miten huono esimiestyö vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Sairauspoissaolot kasvavat ja se heikentää yrityksen kilpailukykyä sekä kustannustehokkuutta. Heikko johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja vähentää sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Osaamista ei jaeta, koska yhteinen päämäärä ei ole selvillä. Inhimillinen pääoma ei enää kohtaa rakennepääomaa ja organisaation osaaminen ei kehity. Rakennepääoma vähenee, kuten myös suhdempääoma. Heikentynyt johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, joka huonontuu, eikä asiakkaitakaan enää jakseta palvella entisellä tavalla. Asiakassuhteet kärsivät ja se vaikuttaa yrityksen imagoon. Tällöin suhdempääoma heikentyy entisestään ja palvelujen hintoja täytyy laskea, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen.

Dunderfelt (2012, 21–22) jatkaa, että työhyvinvointiin kannattaa satsata. Työtyytyväisyys, työyhteisön ilmapiiri ja motivaatio paranevat sekä organisaation oppiminen ja yhteinen osaaminen kehittyvät. Yleensä myös sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannukset pienenevät. Työhyvinvointia parantamalla sitoutuminen organisaation ja innostus työhön kasvavat.

Hyvän esimiestyön perustana on se, että esimies on motivoitunut ja jaksaa hyvin tehtävässään. Jos esimies on kärsinyt pitkään stressistä, se voi häiritä vuorovaikutusta, suunnitelmallisuutta ja päätöksentekoa. Työpäivien pitkittäminen ja tauoton työnteko toimivat huonoina esimerkkeinä työntekijöille mutta ovat samalla myös ”karhunpalvelus” heille, sillä esimies voi väsyä. Parasta, mitä esimies voi tehdä, on pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan, näin hän on parempi esimies alaisilleen. (Ahola 2011, 87.)

Liiketoimintaan liittyy useita eri riskejä, ja yksi riskeistä liittyy työntekijöihin, vaikkei sitä usein arvioidakaan. Työhyvinvoinnin puute voi aiheuttaa liiketoiminnalle merkittävää haittaa. Jos henkilöstö uupuu tai osaamisen kehittämisestä ei pidetä huolta, voi yritys menettää markkinaosuuttaan. Työuupuminen voi lähteä siitä, kun työntekijälle tulee tunne, ettei hän hallitse työtään esimerkiksi jatkuvien muutosten vuoksi. Tällöin työntekijä alkaa oireilla sekä fyysisesti että henkisesti. Työntekijälle tulee stressiä, oppimiskyky heikkenee ja luovuus katoaa. Yrityksen kilpailukyky laskee ja inhimillinen pääoma vähenee. Väsynyt työntekijä tekee helpommin jopa työkyvyttömyyttä aiheuttavia virheitä. Työkyvyttömyys vähentää kustannustehokkuutta ja toiminnan laatua.

Työkyvyttömyys lisää myös toisten työntekijöiden työtaakkaa. Ilmapiiiri voi heikentyä, tekemisen laatu kärsii ja suhteet työpaikalla huonontuvat, samoin kuin suhteet asiakkaisiin. Tämä aiheuttaa suhdepääoman alenemista. Huono työilmapiiiri voi estää tiedon jakamisen ja yhdessä luomisen työpaikalla. Huono ilmapiiiri voi saada myös parhaat työntekijät lähtemään muualle, samalla yrityksen imago saattaa kärsiä. Tämä vähentää yrityksen suhdepääomaa, eikä inhimillinen pääoma ole enää entisenlainen. Yrityksen menestys ja tuloksen tekeminen tulevaisuudessa heikkenevät. Työhyvinvointiriskejä voidaan arvioida, tunnistaa ja hallita, siinä missä muitakin liiketoimintariskejä. (Ojala & Ahonen 2003, 64–67.)

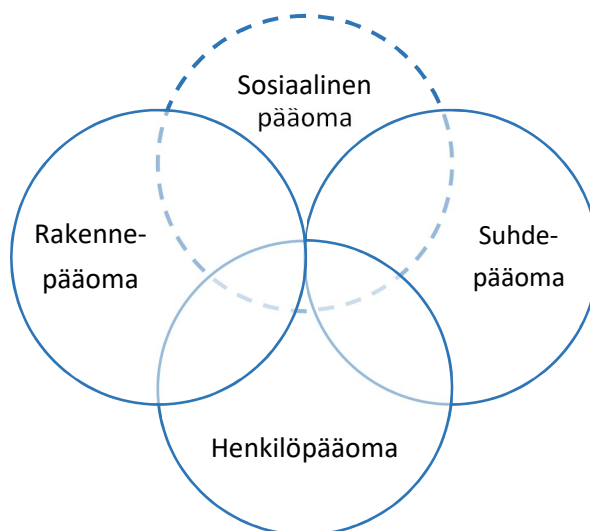
Työntekijöiden voimavarat ovat organisaation sosiaalista pääomaa. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa sosiaalisen pääoman muodostumiseen, sen ylläpitoon ja lisäämiseen. Kun työhyvinvoinnista pidetään huolta, työntekijät kiinnitetään samalla organisaation toiminta-ajatuksen ja tavoitteisiin. Energia suunnataan tällöin työtehtävien tulokselliseen hoitamiseen ja kehittämiseen. Työhyvinvoinnin voidaankin ajatella olevan osa yrityksen osaamispääomaa. (Vesterinen 2009, 273–274.)

Henkilön kokonaisvaltainen hyvinvointi syntyy siitä, kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa ja henkinen sekä fyysinen jaksaminen paranevat. Menestyksekkään liiketoiminnan avain on hyvinvoiva henkilöstö. (Virtainlahti 2009, 28.)

3 Aineeton pääoma organisaatiossa

Kun puhutaan yrityksen pääomasta, usein ajatellaan sen olevan aineellista omaisuutta. Aineellisen pääoman lisäksi yritys voi hyödyntää liiketoiminnassaan myös aineetonta pääomaa. Siinä, missä perinteisen pääoman hankintaan vaaditaan investointeja, myös osaamisen lisääminen, joka on yksi aineettoman pääoman muodoista, vaatii yritykseltä investointeja. Aineeton pääoma on yrityksen kannalta merkityksellistä kuitenkin vain siltä osin, kuin se on yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaista. (Ojala & Ahonen 2003, 60, 63.)

Aineeton pääoma koostuu Helsilän ja Salojärven (2009, 410) mukaan inhimillisestä-, suhde- ja rakennepääomasta. Stenberg (2012, 211) liittää mukaan myös sosiaalisen pääoman ulottuvuuden, jonka hän sijoittaa edellä mainittujen ulottuvuuksien keskiöön (kuvio 6). Ojalan ja Ahosen mukaan (2003, 62) suhdepääoma kattaa sosiaalisen pääoman, kun taas viisi vuotta myöhemmin Ojala (2008, 58, 63) määrittelee, että aineettomien pääomien keskiössä on dynaaminen osaamispääoma. Hän on sitä mieltä, että jos aineettomien pääomien välillä ei tapahdu liikehdintää, osaamispääoma menettää arvoaan. Osaamispääoman kehittymisen takaa jatkuva oppiminen. Tällöin toteutuu myös oppiva organisaatio käytännössä. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa toimijoiden luottamusta toisiinsa ja heidän kykyyn sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä normeihin. Sosiaalista pääomaa muodostuu Ojalan mielestä silloin, kun yrityksellä on hyvät ja luottamukselliset suhteet asiakkaisiin ja kumppaneihin.



Kuvio 6. Tietopääoman ulottuvuudet (mukaillen Stenberg, M. 2012, 211)

Jotta aineettoman pääoman kehittämistä voitaisiin tuloksellisesti johtaa, pitää sitä voida mitata ja arvioida. Aineettoman pääoman eri osa-alueille tulee määrittää laadullinen määre ja sille mittari, näin mittaus on mahdollista suorittaa luotettavasti aina tarvittaessa. Mittaustuloksia vertaamalla voidaan havaita, onko kehittymistä tapahtunut. Yrityksissä onkin jo mitattu useita aineettomaan pääomaan liittyviä asioita, kuten sairauspoissaoloja, työilmapiiriä, uusien ideoiden määrää tai henkilöstön vaihtuvuutta. (Viitala 2009, 411.)

3.1 Inhimillinen pääoma

”Yritystoiminnan tärkein toimija on aktiivinen, luova ja innovatiivinen ihminen, sillä informaatiota syntyy vain älykkäistä toimijoista” (Stenberg 2017).

Inhimillinen pääoma (voidaan kutsua myös henkilöpääomaksi tai henkiseksi pääomaksi) on arvo, johon sisältyy työntekijän oma osaaminen. Osaaminen voi olla koulutuksen ja kokemuksen summa, eli sekoitus tietoa, taitoa ja asennetta. Inhimilliseen pääomaan voidaan lukea esimerkiksi tiedot, taidot, kokemus, tilannetaju, hyvinvointi, motivaatio sekä henkilökohtainen suhdeverkosto. Inhimilliseen pääomaan liittyy myös vahvasti psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi. Inhimillinen pääoma on avain yrityksen menestymiselle, sillä kaikki luovuus ja innovatiivisuus kumpuavat ihmisistä, eli työntekijöiden inhimillisestä pääomasta. Inhimillinen pääoma on vahvasti sidoksissa suhde- ja rakennepääomaan. (Viitala 2009, 410–411.)

Inhimillisestä omasta puhuttaessa tarkoitetaan henkilökunnan osaamista, joka koostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksesta ja yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksilön osaaminen voidaan jakaa seuraaviin osaamisalueisiin (Tekes 2004):

- Substanssiosaaminen tarkoittaa asiaosaamista, esimerkiksi kirjanpidon taitamista.
- Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa johtamistaitoja, markkina- ja toimialatuntemusta, talousosaamista ja viestintäosaamista.
- Asiakas- ja partneriosaaminen tarkoittaa markkinointi-, myynti- ja vuorovaikutusosaamista, asiakkaiden tuntemusta, neuvottelutaitoja, koulutus- ja konsultointiosaamista sekä kielitaitoa.
- Organisaatio-osaaminen tarkoittaa tiimityöskentely- ja esimiestaitoja, yritys- ja tuotetuntemusta, projektinhallintataitoja, organisaation ja erilaisten prosessien sekä palveluiden ja tuotteiden kehittämistaitoja, osaamista tiedon jakamisessa ja brändin kehittämisessä sekä tietotekniikkaosaamista.

3.2 Suhdepääoma

Suhdepääoma organisaatiossa tarkoittaa yrityksen ulkoisia sidosryhmäsuhteita, joihin kuuluvat asiakkaat, tuotantoyhteistyökumppanit (alihankkijat, toimittajat ja logistiikkapartnerit), jakelijat, tutkimus- ja teknologiakumppanit (tutkimusyhteisöt, yliopistot ja oppilaitokset sekä yhteistyöyritykset) sekä muut toimijat, kuten viranomaiset, julkinen sektori, yhteistyöyritykset, rahoittajat ja omistajat. (Tekes 2004.)

Suhdepääoman keskiössä ovat myös Viitalan (2009, 410–411) mielestä suhteet sidosryhmiin sekä sopimukset, jotka heidän kanssaan on solmittu. Suhdepääoma perustuu suurelta osin inhimilliseen pääomaan. Suhdepääomaa ovat myöskin yrityksen imago ja brändit.

3.3 Rakennepääoma

Rakennepääoma tarkoittaa yrityksen organisaatorakennetta, tietojärjestelmiä ja prosesseja sekä tuotantoteknologiaa. Rakennepääoma pitää koossa yrityksen toiminnan. Rakennepääomaan voidaan laskea myös abstraktit, toimintaa jäsentävät ulottuvuudet, kuten yrityksen johtamiskulttuuri, arvot, kulttuuri sekä toimintafilosofia. Rakennepääomaa ovat myöskin yrityksen omistamat patentit, tekijänoikeudet ja muut immateriaalioikeudet. (Viitala 2009, 410–411.)

Rakennepääoma on organisaation hankkimia tai luomia toimintatapoja tai tietoja. Rakennepääomaan voidaan lukea myös yrityksen aineeton varallisuus, kuten lisenssit ja patentit. Rakennepääoma voidaan jakaa liiketoimintaprosesseihin (tuotekehitys-, markkinointi- tai tilauksesta toimitukseen -prosessi). Tuoteinnovointi on uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Tuoteinnovoinnin tuloksena voi tulla uutta teknologiaa ja muita immateriaalioikeuksia, jotka lasketaan rakennepääomaksi. Innovointia voi olla yrityksen prosesseihin ja palveluihin liittyvä uudenlaisten toimintatapojen ja menetelmien keksiminen. Rakenteet ja järjestelmät pitävät sisällään organisaation infrastruktuurin. Infrastruktuuri koostuu töiden organisoinnista, yrityksen toimintamalleista, työhajeista, johtamis-, laatu- ja dokumentointijärjestelmistä, yrityksellä olevista tietokannoista ja vallitsevasta organisaatiorakenteesta. Rakenteiden ja järjestelmien tärkein tehtävä on varmistaa, että organisaation toiminta on tehokasta ja tieto kulkee. (Tekes 2004.)

3.4 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa Colemanin (1998, teoksessa Stenberg 2012, 75–76) mukaan toimintaa tukevia tiedon välityskanavia, suhdeverkoston sidosten rakennetta ja normeja, jotka ovat sanktioituja.

Vesterinen (2009, 273) määrittelee sosiaalisen pääoman kolmella ulottuvuudella, jotka ovat ihmisten välinen vuorovaikutuskanavien muoto ja määrä, ihmisten välinen suhteiden laatu sekä tietoperusteinen ulottuvuus. Ihmisten väliseen suhteiden laatuun sisältyy työntekijöiden organisaatioon kohdistama luottamus ja organisaation tavoitteisiin sitoutuminen. Tietoperusteinen ulottuvuus tuo julki, kuinka paljon oikeaa totuudenmukaista informaatiota eri vuorovaikutuskanavissa on saatavissa. Tutkimustiedon mukaan sosiaalisen pääoman laatu ja määrä vaikuttavat yrityksen tulokselliseen toimintaan. Aineellisen pääoman tavoin myös aineetonta sosiaalista pääomaa tulee kerryttää. Yrityksessä tapahtuvaa tiedonkulkua ja yhteistyötä kehitetään sosiaalisen pääoman kanavilla. Kun ihmisten välistä luottamusta parannetaan, edistää se uusien innovaatioiden syntyä, työyhteisön avoimuutta sekä turvallista ilmapiiriä.

Otala & Ahonen (2003, 157–158) määrittävät sosiaalisen pääoman olevan ihmisten välillä olevia suhdeverkostoja, ihmisten luottamusta toisiinsa sekä riippuvuutta näihin verkostoihin. Myös luottamus toimintojen luotettavuuteen lasketaan sosiaalisesti pääomaksi. Sosiaalinen pääoma kuvastaa sitä, että yhdessä työskentelevät henkilöt tai kumppanit ovat riippuvaisia toisistaan, joka vaikuttaa siihen, että toimitaan tiettyjen normien mukaan, joka herättää luottamusta molemmissa osapuolissa ja turvallisuuden tunteen. Jotta sosiaalista pääomaa voi muodostua, täytyy ensin solmia sosiaalisia suhteita ja verkostoja. Sosiaalinen pääoma vahvistaa itse itseään, mitä enemmän on inhimillistä vuorovaikutusta henkilöiden kesken, sitä tutummaksi tullaan ja sitä kautta luottamus lisääntyy. Luottamuksen lisääntyessä vuorovaikutus lisääntyy ja paranee, mikä lisää edelleen sosiaalista pääomaa. Runsas sosiaalinen pääoma vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, vaikka työhyvinvointi onkin ehdoton edellytys sille, että sosiaalista pääomaa voi alkaa kehittyä.

4 Kehitettävät osaamisalueet

Tässä luvussa perehdytään kehitettävien osaamisalueiden teoriaan. Ensin esitellään asiakaslähtöisyyttä, sitten kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä tekijöitä ja viimeisenä ongelmien ja ristiriitojen syntyyn vaikuttavia seikkoja sekä eräs ristiriitojen ratkaisumalli.

4.1 Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti

Asiakaslähtöinen ajattelutapa on avain yrityksen menestymiselle. Asiakaslähtöinen ajattelutapa ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet sekä vastaavasti yrityksen tavoitteet ja resurssit. Asiakaslähtöisyydellä on vaikutusta henkilöstön sitoutumisen kautta asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tulokseen. Jotta asiakaslähtöisyys voi toteutua, täytyy koko organisaation olla sitoutunut siihen. (Vuokko 1997, 15, 50.)

Pasasen (2014b) mielestä asiakaslähtöisyys on sitä, että ollaan kiinnostuneita asiakkaasta. Syvällinen asiakasymmärrys auttaa kohtaamaan asiakkaan oikein ja häntä osataan myös palvella oikealla tavalla. Virtanen ja Stenvall (2017, 156) ovat samaa mieltä siitä, että asiakaslähtöinen toimintamalli edellyttää tietoa palvelun käyttäjistä sekä syvälistä asiakasymmärrystä.

Julkisella sektorilla asiakaslähtöisyys lähtee työntekijöiden ajattelutavan kehittämisestä, joka on myös edellytys julkisen sektorin asiakaslähtöisyydelle. Työntekijöillä tulee olla motivaatio, kyky ja mahdollisuus olla asiakaslähtöisiä. (Heinonen & Vuokko 1997, 136.)

Honkola & Jounela (1993, 30) tiivistävät, mistä asiakaslähtöisyydessä pohjimmiltaan on kysymys. Palveluyrityksen tulos syntyy asiakaslähtöisistä tekemisistä ja asiakaslähtöisen toiminnan seurauksena asiakas on tyytyväinen. Ensisijainen asia on siis asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, toisella sijalla on vasta yrityksen tulos. Jos ajatellaan yrityksen jatkuvuutta, pysyvät asiakassuhteet luodaan teoilla, eikä vain hyvään tulokseen pyrkimällä.

Kunnan asiakaspalvelupisteillä (Suomen Kuntaliitto 2004, 21) on usein omat vastuualueensa mutta kuntalaisten neuvontaa on mietittävä asiakkaan näkökulmasta. Asiakasta on autettava eteenpäin myös muissa, kuin oman vastuualueen asioissa, sillä viranomaisella on velvollisuus ohjata asiakkaan kirje, soitto tai asiakas oikeaan paikkaan. Hallintolaissa on määrätty, että ”viranomaisella on neuvonta- ja opastamisvelvollisuus myös muissa, kuin asian käsittelyyn välittömästi liittyvissä kysymyksissä.”

Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä kaikissa yrityksen toiminnoissa mutta asiakaslähtöisyys perustuu siihen, miten se määritellään yrityksen johdossa. Asiakaslähtöisyyden lähtökohta on sen määrittely *strategisella tasolla*, ilman tätä määrittelyä muillakaan tasoilla ei ole merkitystä. Ensin tehdään esimerkiksi päätös asiakkaiden hyvästä palvelusta ja siitä, kenelle palveluita ja tuotteita tarjotaan. Julkinen sektori ei yleensä voi valita asiakkaitaan mutta tällöinkin voidaan määritellä organisaation kohderyhmät ja jakaa ne segmentteihin sekä panostaa kohderyhmien tuntemukseen. (Vuokko 1997, 29–30.)

Asiakaslähtöisyys *taktisella tasolla* tarkoittaa sitä, että yritys miettii ne keinot ja periaatteet, joilla organisaation palveluita ja tuotteita markkinoidaan kohderyhmille. Pitää miettiä, miten saadaan selville kohderyhmien tarpeet ja toiveet. Miten asiakkaiden erityispiirteet otetaan huomioon? Tarvitaanko erilaisia tai räätälöityjä palveluita ja tuotteita? Miten palvelu hinnoitellaan eri kohderyhmille? Millaisia viestintäkeinoja käytetään eri kohderyhmille? Entä miten hoidetaan seuranta? (Vuokko 1997, 30–31.)

Asiakaslähtöisyys *operatiivisella tasolla* tarkoittaa sitä, että jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa tulisi nähdä asiakkaan kannalta. Asiakaslähtöisen ajattelutavan täytyisi näkyä henkilöstön joka päiväisessä toiminnassa. Työntekijän tulisi kyetä asettautumaan asiakkaan asemaan. Jotta organisaatio toimisi asiakaslähtöisesti, täytyy henkilöstön ymmärtää oma merkityksensä asiakastyytyväisyyden syntymisessä. Tämä vaatii oikeaa asennetta, mutta ennen kaikkea tietoa, sen vuoksi henkilöstöä täytyy kouluttaa. (Vuokko 1997, 32.)

Koko organisaation tulee tietää asiakaslähtöisyyden strategiset päätökset, kohderyhmät ja keinot. Viestinnän tulee tapahtua ylhäältä alas mutta myös alhaalta ylös. Operatiivisella tasolla saadaan arvokasta palautetta asiakkailta, ideoita ja tunnetaan asiakkuudet. Tämä tieto auttaa taktista ja strategista tasoa parantamaan toimintatapoja, jolloin parantunut asiakastuntemus mahdollistaa suuremman asiakaslähtöisyyden. (Vuokko 1997, 33.)

Virtanen & Stenvall (2014, 163) esittävät, että organisaatiossa kaikki työntekijät nähdään toimijoina asiakaspalvelukulttuurin uudistamisessa. Asiakkaiden palvelu on kaikkien asia – ei pelkästään asiakaspalvelussa työskentelevien. Muutosprosessiin ja asiakaspalvelun muokkaamiseen kannattaa ottaa mukaan kaikki työntekijät riippumatta siitä, millainen heidän työnkuvansa on.

4.1.1 Asiakslähtöisyys käytännössä

Edellisissä kappaleissa on selostettu asiakslähtöisyyden edellytyksiä yrityksen ja työntekijän tasolla, mutta mitä asiakslähtöisyys voisi tarkoittaa työpaikan arjessa? Ensimmäisenä tulee usein asiakaskontakti. Voidaan miettiä asiakkaan kannalta, onko yritys helppo löytää ja onko siihen helppoa ottaa yhteyttä? Onko helppo löytää oikea henkilö? Voidaan myös miettiä, antaako ensi kontakti oikean kuvan yrityksestä ja onko kontakti vakuuttava. Yrityksessä ensimmäisenä puhelimeen vastaavan henkilön rooli on erittäin tärkeä, jos hän on epäkohtelias tai ei osaa auttaa, antaa se heti huonon kuvan yrityksestä. Vika ei välttämättä ole juuri tämän työntekijän syytä, voihan olla, että hänelle ei ole annettu tarpeeksi tietoa tai koulutusta. (Vuokko 1997, 34–35.)

Yksi asiakslähtöisyyden ilmenemismuoto on lupauksen täyttäminen. Pystyykö yritys pitämään asiakaslupauksen? Toimiiko prosessi oikein, onko tuote luvatuskaltaisen ja miten asiakaspalvelu toimii? Pysyykö yritys sovituissa raameissa hinnan suhteen? Ja jos jokin menee pieleen, neuvotellaanko muutoksista asiakkaan kanssa? On tärkeää, että asiakkaalle annetaan oikeanlaisia, asiakkaan tarpeiden mukaisia lupauksia, jotka yritys pystyy oikeasti täyttämään. (Vuokko 1997, 34–35.)

Asiakslähtöisyyteen liittyvät vahvasti organisaation standardit, onko niitä ylipäätään olemassa ja jos on, tietääkö jokainen työntekijä standardien sisällön? Tai pystyykö yritys täyttämään standardit? Standardi voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että on etukäteen määriteltä, kauanko palvelujen tai tuotteiden saamiseen menee aikaa. Jos standardeja ei ole määriteltä, voi tuote tai palvelu olla epätasalaatuista. Eri osastojen tietämättömyys toistensa standardeista voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa katteettomia lupauksia. (Vuokko 1997, 34–36.)

Kuunteleminen on asiakslähtöisyyden perustaito. Ei saa olettaa, mitä asiakas tarkoittaa vaan pitää todella kuunnella ja selvittää asiakkaan tarpeet. Pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseksi kannattaa tehdä myös seurantaa. Seurantaa kannattaa tehdä siksi, että asiakas kokee itsensä tärkeäksi vielä palvelutapahtuman jälkeenkin. Tällä tavoin osoitetaan asiakkaalle, että yritys on kiinnostunut asiakkaasta ja haluaa luoda tämän kanssa pysyvän asiakassuhteen. (Vuokko 1997, 36.)

Yhteistyön tekeminen yrityksessä on tärkeää. Haasteena voisi olla se, jakaako yritys organisaation sisällä tarpeeksi informaatiota tehdyistä päätöksistä, toiminnasta ja asiakkaille tehdyistä lupauksista. Kaikilla yrityksen työntekijöillä tulisi olla yhteinen päämäärä: tyytyväinen asiakas.

Usein tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi tarvitaan monen työntekijän työpanos, ja jos jokaisen työvaiheen onnistumisprosentti jää hieman vajaaksi, lopputulos on kaukana sadasta prosentista. Sen vuoksi on tärkeää, että jokainen työntekijä ottaa vastuun omasta työstään ja ymmärtää oman työnlaatunsa merkityksen kokonaisuuden onnistumisessa. (Vuokko 1997, 35–37.)

Pasasen (2014b) mielestä yrityksen pitäisi pysähtyä miettimään ja asettautua asiakkaan asemaan: mitä minä asiakkaana haluaisin? Samastuminen asiakkaaseen auttaa eteenpäin. Täytyy miettiä, millä tavoin asiakas näkee yrityksen ja sen tuottamat palvelut, yrityksen toimitilan tai esimerkiksi tuotetut dokumentit? Eri asioita kannattaa tarkastella ulkopuolisen silmin. Pohtimisen jälkeen asioita voi lähteä kehittämään kysymällä mielipiteitä asiakkaalta tai tutkimalla ja selvittämällä.

4.1.2 Asiakslähtöisyyttä estävät tekijät

Asiakslähtöisyyttä estäviä tekijöitä on useita. Heinonen (1999, 108) mainitsee organisaatioon liittyväksi esteeksi esimerkiksi sen, että kunnallisen organisaation toimintaa leimaa hallinnollinen kankeus säädöksineen ja hallintomenettelyineen, eikä asiakkailta saatua palautetta pidetä tärkeänä, jos ajatellaan toiminnan kehittämistä. Kunta ei ole myöskään tottunut toimimaan kovin tulosvastuullisella tavalla ja sen vuoksi kannustimet asiakslähtöisyyteen ovat Heinosen mielestä puutteelliset.

Asiakaskuntaan liittyviä esteitä ovat Heinosen (1999, 108–109) mukaan se, että asiakasryhmät ovat erilaisia ja näin myös heidän tarpeensa ovat erilaiset. Myöskään asiakkaiden hankkiminen ei perinteisesti ole ollut kunnan ongelmana.

Kilpailuun liittyviä esteitä Heinosen (1999, 109) mukaan on se, että kunta on tottunut toimimaan monopoliasemassa, eikä kuntia näin ollen ole kannustettu asiakslähtöiseen toimintatapaan. Koska kunta ei toimi kysynnän vaan tarjonnan markkinoilla, valta-asema ei ole asiakkailta vaan palvelun tarjoajalla.

Asiaksläheisyyden tulee toimia organisaatiossa strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla mutta myös yksilöltä edellytetään osaamista kolmella eri osa-alueella. Asiaksläheisyys ei toteudu, jos henkilöstöllä on puutteita tiedoissa, asenteissa tai käyttäytymisessä. (Vuokko 1997, 46.)

Tiedollisella esteellä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on vajavaiset tiedot asiakaslähtöisestä ajattelu- ja toimintatavasta sekä asiakaslähtöisen ajattelutavan merkityksestä ja vaikutuksista jokapäiväisiin toimintoihin töissä. Voi myös olla, etteivät työntekijät tunne tarpeeksi hyvin asiakkaita tai heidän tarpeitaan. Tietämyksen puutetta voi olla siinä, ettei asiakaslähtöisyyttä osata siirtää käytäntöön. Teorian tasolla tiedetään, mitä asiakaslähtöisyys on mutta ylhäältä päin ei ole kerrottu, mitä se tarkoittaa juuri yksittäisen työntekijän kohdalla. (Vuokko 1997, 47.)

Asenne-esteitä voi olla monenlaisia. Asiakasta voidaan pitää välttämättömänä pahana, koetaan että asiakas häiritsee töitä. Voi myös olla, että työntekijä välttelee asiakaskontakteja. Välttely voi johtua pelosta, pelätään, että asiakas kyselee vaikeita asioita tai hän esittää vaatimuksia. Muutosvastarinta on myös yksi asiakaslähtöisyyttä estävä tekijä. Silloinkin on usein kyse pelosta, työntekijää mietityttää, miten muutos vaikuttaa omaan työhön tai koko organisaatioon. Yleensä muutoksia vastustetaan sen perusteella, mitä enemmän ne vaikuttavat omaan työhön ja mitä vähemmän työntekijä hyötyy muutoksesta. (Vuokko 1997, 47.)

Käyttäytymiseste tarkoittaa sitä, että organisaation jokainen työntekijä ei käyttäydy asiakaslähtöisesti. Asiakasta kohtaan voidaan käyttäytyä välinpitämättömästi eikä hänen tarpeitaan kuunnella. Käyttäytymisesteitä ovat myöskin yli- ja alipalvelu. Ylipalvelu tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei anneta asiakkaan kysymykseen eksaktia vastausta, vaan aletaan selostaa asioista paljon laajemmin. (Vuokko 1997, 47–78.)



Kuvio 7. Asiakaslähtöisyyden kehittyminen henkilön tasolla (mukaillen Vuokko 1997, 48)

Kuten kuviossa 7 esitetään, esteiden poistamisen alin porras on tiedollinen muutos. Työntekijöitä tulee kouluttaa mutta ennen kaikkea myös motivoida asiakaslähtöiseen ajattelutapaan. Mahdollisten sanktioiden avulla pakotetut käyttäytymistavat ovat teennäisiä. Ylhäältä päin tuleva muutos ei vielä tuo aitoa asiakaslähtöisyyttä, vaan muutoksen täytyy tapahtua omaehtoisesti jokaisessa työntekijässä.

Kun oikean asenteen omaksumisen myötä työntekijä pääsee kuvion seitsemän esittämälle ylimmälle portaalle, hän käyttäytyy työssään asiakaslähtöisesti. (Vuokko 1997, 48–49.)

Kilpailutilanteella on vaikutusta asiakasläheisyyteen. Jos kilpailua ei ole, se usein haittaa asiakaslähtöisyyden toteutumista. Monopoliasemassa asiakkaiden kuuntelu saattaa unohtua, koska asiakkaat käyttävät organisaation palveluita siitä huolimatta, millaista palvelua sieltä saa. Ongelmaksi tällainen käyttäytymismalli muodostuu siinä vaiheessa, kun organisaatio tulee alttiiksi kilpailulle. Uudessa kilpailutilanteessa voi mennä pitkäänkin, ennen kuin organisaation toiminta muuttuu asiakaslähtöiseksi. Pitkäjänteisesti asiakaslähtöisyyteen panostaminen on todellinen kilpailuetu. (Vuokko 1997, 48–49.)

Henkilöstöä voi sitouttaa asiakaslähtöisyyteen palkkiojärjestelmän avulla. Työntekijät eivät ole motivoituneita, jos heitä ei koskaan palkita, rohkaista tai jos heitä jopa moititaan. Jos työntekijät tekevät pelkästään sen, mitä toimenkuvaan kuuluu, ei se ole erityisen asiakaslähtöistä. Työntekijöitä tulee kiittää, kannustaa ja palkita sen perustella, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet ja kuinka pitkäaikaisia asiakassuhteita on pystytty luomaan. Tällöin työntekijöiden motivaatio asiakaslähtöisen ajattelutavan toteuttamiseen lisääntyy. Palkkiojärjestelmillä on todettu olevan yhteyttä asiakaslähtöisyyteen. (Vuokko 1997, 41.)

4.1.3 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen organisaatiossa

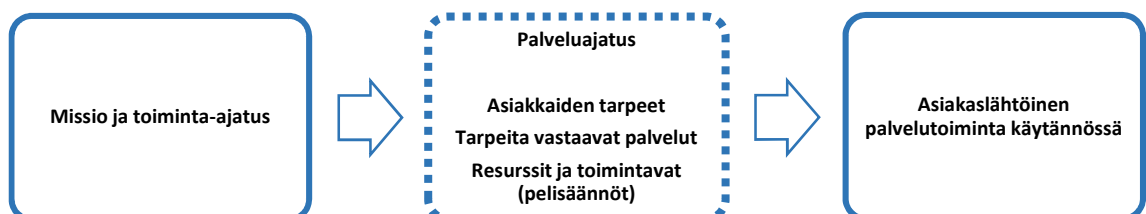
Palveluorganisaatiossa yrityksen johdon täytyy antaa lupa palvelujen uudistamiselle asiakaslähtöisempään suuntaan. Kehittämiseen otetaan mukaan palvelujen käyttäjät ja kysytään heidän mielipiteitään. Palveluiden käyttäjiltä kehittämiseen osallistuminen vaatii muun muassa osaamista ja ajankäyttöä. Työntekijöiden kannalta tilanne vaatii panostusta. Työntekijöiden pitää sekä sisäistää asiakaslähtöisen toimintatavan periaatteet ja sisältö, että olla kiinnostuneita siitä, mitä mieltä palveluiden käyttäjät ovat palvelukokemuksensa. Palveluiden käyttäjät tulisi ottaa aidosti mukaan prosessiin, tällöin he siirtyvät palveluiden käyttäjän roolista kohti kehittäjän roolia. (Virtanen & Stenvall 2014, 151.)

Pasanen (2014b) väittää, että usein asiakaslähtöisyyttä mietitään vain ”kipurajalle” saakka. Asiakaslähtöisyyttä kehitetään vain siihen asti, että tuote menee kaupaksi asiakkaalle. Voidaan esimerkiksi nostaa tuotteen hintaa siihen asti, että se menee vielä kaupaksi. Toinen ongelma, johon törmää, on pysyminen mukavuusalueella. Yritys jatkaa toimimista vanhalla tutulla alueella, jolla asiat ovat aiemminkin sujuneet hyvin. Tällöin asiakkaat voisivat olla tyytyväisempiäkin, mutta yrityksen johto ajattelee heidän pysyvän asiakaina ilman suurempia ponnisteluja.

Asiakkaiden kuunteleminen tuo työyhteisölle tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan. Seuranta saattaa keskittyä negatiivisiin palautteisiin ja informaatio, jota saadaan positiivisista viesteistä, jää vähälle huomiolle. Kuitenkin keskittymällä positiiviseen palautteeseen, voidaan niistä löytää asioita, joita kannattaa kehittää edelleen. (Kupias ym. 2014, 56.)

Honkola & Jounela (1993, 38) kiteyttävät asiakaslähtöisyyden rakentamisen palveluajatuksen määrittämiseen eli yrityksellä pitää olla tietoa asiakkaidensa tarpeista ja odotuksista. Sen lisäksi yrityksellä tulee olla riittävän selkeät pelisäännöt ja menetelmät asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi yrityksen palvelutoiminnassa mahdollisimman nopeasti. Jotta yritys voi menestyä, täytyy sen olla ylivoimainen verrattuna kilpailijoihinsa, kun kyse on asiakkaiden ongelmien ratkaisemisesta tai odotuksiin vastaamisesta. Kyse ei ole tällöin tuotteista tai palveluista vaan siitä, mitä tehdään ja miten. Voitaisiin jopa määritellä, että tämä on asiakaslähtöisen ajattelutavan ydin.

Honkola ja Jounela, (1993, 38–41), ovat määritelleet (kuvio 8), miten asiakaslähtöinen toimintatapa rakennetaan yrityksessä. Asiakaslähtöisyyden rakentaminen alkaa yrityksen missiosta eli perustehtävästä ja toiminta-ajatuksesta. Palveluajatuksen tarkoituksena on määritellä asiakasryhmät ja niiden tarpeet. Palveluajatuksessa myös kuvataan, millaisilla palveluilla asiakkaan tarpeet ja ongelmat ratkaistaan. Jos halutaan mennä astetta syvemmälle, palveluajatuksessa voidaan määritellä asiakkaan saamat hyödyt. Käytännön pelisäännöt ja toimintatavat on hyvä määritellä myös palveluajatuksessa, eli miten organisaatiossa käytännössä toteuttaa asiakaslähtöisyyden. Voidaan esittää kysymys, miten organisaation voimavarat ja toimintamallit organisoidaan sekä miten ulkoiset mahdollisuudet asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi valjastetaan käyttöön. Asiakaslähtöisyyden ydin on siis palveluajatus, joka pitää sisällään edellä mainitut kolme kohtaa; kenelle, mitä ja miten? Palveluajatuksen onnistunut toteuttaminen käytännössä on avain asiakkaiden menestyksen tukemiseen.



Kuvio 8. Asiakaslähtöisyyden rakentaminen (mukaillen Honkola & Jounela 1993, 39)

Erämetsä (2009, 275, 277) esittää, että muutoksen mukaiseen toimintaan kannattaa kiinnittää huomiota viikon jokaisena päivänä. Esimiehellä pitää olla itsekuria, jotta hän voi toimia tinkimättömästi. Esimiehen pitää muistaa kaikki, mitä on sovittu ja muistuttaa muita työntekijöitä sovituista asioista. Hänen pitää näyttää esimerkkiä muille ja antaa tarvittaessa palautetta muutoksen mukaisista ja vastaisista teoista. Esimiehen oma esimerkki on tärkein. Se voi jopa olla ratkaiseva tekijä. Jos organisaatiossa tehdään muutoksia koskien asiakaslähtöisyyttä, esimiehen pitää toimia itse sovitulla tavalla asiakaslähtöisesti.

Eräs keino parantaa asiakaslähtöisyyttä on ottaa asia esille jokaisessa viikkopalaverissa. Jokaisen kokouksen alussa voidaan keskustella hetki asiakaskokemuksista, näin kehitettävä asia säilyy tuoreena muistissa. Muutoksen vieminen osaksi työyhteisön toimintakulttuuria voi kestää jopa vuosia, mutta nopeasti pitäisi näkyä ainakin jotain uuden toimintatavan mukaista käyttäytymistä. Muutos on aina kiinni esimiehistä. (Erämetsä 2009, 277.)

Virtanen ja Stenvall (2014, 156–157) ovat samaa mieltä johdon näyttämästä esimerkistä asiakaslähtöisyyden sisäistämisessä. Organisaation johtamistapa vaikuttaa vahvasti asiakaslähtöisen palvelukulttuurin sisäistämiseen. Johdon pitää esimerkillään näyttää henkilöstölle se suunta, mihin toivoo organisaationsa menevän. On myös tärkeää hallita henkilöstöjohtamisen toimintamallit palveluorganisaatiossa.

Honkola & Jounela (1993, 42–43) kertovat, että vaikka asiakaslähtöisyyden perusta, palveluajatus voikin olla määriteltä tarkoin yrityksessä, se ei välttämättä toteudu käytännössä asiakaspalvelussa. Palveluajatus jää näin vain ajatuksen tasolle, toiveeksi. Palveluajatuksesta voidaan kertoa yrityksen esitteissä ja sitä voidaan käyttää hyväksi yrityksen markkinoinnissa mutta asiakkaiden ja sidosryhmien kokema ero lupausten ja käytännön asiakaspalvelun välillä voi olla huima, joka näkyy asiakastytyväisyyksmittauksissa. Palveluajatuksen sisältämät viestit pitää muuttaa käytännön toimiksi, näin asiakkaalle annettu lupaus voidaan lunastaa käytännössä.

4.2 Kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Dunderfeltin (2012, 11–12) mielestä yksikön kunnioitus, avoin ja rehellinen vuorovaikutus, demokratia ja tasa-arvo ovat tärkeitä asioita nykyajan työelämässä. Mutta miten näitä periaatteita osataan toteuttaa käytännön työelämässä? Usein arkielämässä käyttäydytään vanhojen vuorovaikutusmallien mukaisesti, väheksytään, kyräillään, vastustetaan, haastetaan riitaa, arvostellaan ja koetaan, että erilaisuus on uhka. Kunnioittavaa vuorovaikutusta voi ja pitää harjoitella – se ei välttämättä synny itsestään.

Sen sijaan, että kauhistelisi ihmisten välisiä riitoja tai yhteistyön puutetta, pitää olla valmis muuttamaan omia toimintatapojaan ja tehdä asioita aivan uudella tavalla sekä harjoitella itselle uudenlaisia vuorovaikutustaitoja.

Dunderfelt, (2012, 19–20) jatkaa, että sosiaaliset taidot merkitsevät muutakin, kuin siistiä ja sujuvaa käytöstä. Yhteistyötaitoihin kuuluvat myös ihmisten välillä olevan sosiaalisen kentän ymmärtäminen, persoonallisuuksien tunteminen, sovittelu- ja ristiriitojen hoitamismenetelmien tunteminen, valmentava ote työyhteisön kehittämiseen ja taito mennä ensireaktion yli vaikeissa tilanteissa ja jatkaa vuorovaikutusta rakentavalla tavalla.

Erämetsä väittää (2009, 42–43) että johtaminen ei ole pelkkiä tekoja vaan kyse on myös sanoista. Esimiehen tehtävänä on kuunnella, tehdä havaintoja ja kertoa tavoitteista sekä kysyä ja ehdottaa ratkaisuja. Esimiehen tulee motivoida työntekijöitä kertomalla miksi asiat tehdään ja millä tavoin tavoitteissa on mahdollisuus onnistua. Esimiehen tulee kertoa, mitä hän odottaa työntekijöiltä, sillä telepatia ei toimi. Työpaikalla voi tulla ongelmia, jos avoimuutta ja palautteen antamista on liian vähän sekä aikaa yhteiselle keskustelulle ei ole riittävästi. Tällöin työntekijöille voi tulla tunne, että tieto ei kulje työpaikalla.

4.2.1 Kommunikointi ja viestintä työyhteisössä

Kommunikointiin liittyvät tyyliseikat ovat Järvisen (2008, 98) mukaan usein makuasioita. Työntekijän esittämä kommentti voi toisen työkaverin mielestä olla asiaton mutta toisen työkaverin mielestä taas hyvässä hengessä esitetty.

Kommunikointia voi parantaa Erämetsän (2009, 44–45) mukaan tekemällä konkreettisen muutoksen. Tällöin voidaan päättää, millaisista asioista voisi viestiä useammin, millaisissa tilanteissa, keiden kanssa, miten ja miksi. Kommunikoidessa on hyvä olla suora ja avoin. Esimiehen kannattaa viestiä riittävän usein ja säännöllisesti. Viestien sisältö voi olla tavoitteiden kertomista, omia odotuksia tai miten työntekijöiden toiminta kohtaa tavoitteet. Onnistumisista kannattaa antaa palautetta mutta myös ongelmat pitää ottaa esille ja miettiä niihin ratkaisuja. Ajankohtaisista asioista pitää viestiä nopeasti, varsinkin, jos ne liittyvät perustehtäviin.

Viestintä voi olla suullista -, verkko- tai kirjallista viestintää. Viestinnän keinoja ovat tiedotteet, intranetti, sähköpostiviestit, kokoukset, henkilöstölehdet ja niin edelleen. Viestejä pitää aina toistaa useissa viestintävälineissä. Välitön viestintä on tehokkain viestinnän muoto. Se tarkoittaa kasvokkain tapahtuvaa viestimistä esimerkiksi kokouksissa ja tiedotustilaisuuksissa. Tällöin on mahdollista esittää kysymyksiä ja saada niihin heti vastauksia.

Tiedotustilaisuuden jälkeen sama viesti pitää myös julkaista kirjallisesti intranetissä tai tiedotteena. (Suomen Kuntaliitto 2004, 29.)

Erämetsän (2009, 45) mukaan omaa viestintää voi kehittää joko pohtimalla omaa toimintaansa itsekseen tai yhdessä esimiehen, mentorin tai oman valmentajan kanssa. Kannattaa myös keskustella oman tiiminsä kanssa, jotta saa selville, millaista tietoa ja missä muodossa tietoa halutaan saada. On myös tärkeää oivaltaa tapa, miten asioita kertoo. Eri-laisille ihmisille kommunikoidaan eri tavoin.

Järvisen (2008, 99) mukaan avoin kommunikaatio edellyttää, että lopuksi varmistetaan, että viesti on mennyt perille oikein. Vain osa kommunikoinnista on sanoja, sillä suuri osa on sanatonta kommunikointia, joka pitää sisällään äänensävyt, sanavalinnat, ilmeet ja eleet. Eri ihmiset voivat ymmärtää sanoman eri tavoin, oli se sitten kerrottu puhumalla tai lähetetty sähköpostilla.

Suomen Kuntaliiton julkaisussa (2004, 28) todetaan, että organisaation maine muodostuu osaltaan yrityksen hyvästä sisäisestä tiedonkulusta. Kun sisäinen viestintä hoidetaan hyvin, tulokellinen toiminta ja työelämän laadun kehittäminen ovat mahdollisia toteuttaa. Sanotaan, että kunnan tavoitteet, strategia ja visio toteutuvat arkisessa työssä – tai ovat toteutumatta. Näitä edellä mainittuja asioita tulee käsitellä palaverissa sekä esimiehen ja työntekijän välisissä tapaamisissa. Viestinnästä ovat vastuussa johdon ja lähiesimiehen lisäksi jokainen työntekijä. Esimiestä viestinnässä auttaa ammattitiedottaja.

Viestinnälle olisi hyvä asettaa sekä laadullisia (esimerkiksi avoimuuden ja keskusteluaktiivisuuden lisääminen) että määrällisiä tavoitteita (esimerkiksi säännöllinen sisäinen tiedote, johdon viestit henkilöstölle, tiedotteiden määrä ja niin edelleen). Viestintää koskevat ohjeet ja määrittelyt voidaan sisällyttää yrityksen henkilöstöstrategiaan. (Suomen Kuntaliitto 2004, 28.)

4.2.2 Vuorovaikutus työyhteisössä

Vuorovaikutus organisaatiossa voi olla joko horisontaalista tai vertikaalista. Horisontaalista vuorovaikutusta on viestintä samalla tasolla olevien kesken. Vertikaalista vuorovaikutusta on viestiminen organisaatiossa joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin tapahtuva viestintä. (Virtanen & Stenvall 2014, 27.)

Järvisen (2008, 98–99) mukaan avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta on se, että jokainen työntekijä ”voi vaikuttaa vuorollaan”. Palaverissa työntekijät voivat ottaa osaa keskusteluun tuomalla esiin omia näkemyksiään tai kokemuksiaan, joiden pohjalta on hyvä tehdä päätöksiä. Jokaisella on oikeus puhua rauhassa ja muilla velvollisuus kuunnella avoimin mielin ja vasta sen jälkeen ottaa kantaa asioihin. Toisia täytyy siis kuunnella ja pitää olla tarvittaessa valmis muuttamaan mielipidettään. Avoin vuorovaikutus voi olla haastavaa ja kiusallista, koska osallistujien kuvitelmat oikeassa olemisesta voi karista. On olemassa henkilöitä, jotka pitävät kiinni omista mielipiteistään, vaikka olisivat väärässä. Tällä tavalla käyttäytyvän henkilön psyykkinen joustavuus on heikko, eikä hän suostu pohtimaan omia mielipiteitä kyseenalaistavia ajatuksia.

Kupias ym. (2014, 64) ovat sitä mieltä, että olennainen osaamisalue työssä on yhteistyö- ja vuorovaikutusosaaminen. Työyhteisön ilmapiiriä heikentää työntekijä, joka kieltäytyy yhteistyöstä ja tiuskii työkavereilleen. Kun osaamisvaatimuksista keskustellaan työyhteisössä avoimesti, on esimiehen helpompi ottaa puheeksi mahdolliset osaamisvajeet esimerkiksi vuorovaikutusosaamisessa.

Järvisen (2008, 98) mielestä kaiken työpaikalla käydyn kanssakäymisen kuuluisi tukea työntekoa, auttaa ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja kehittää yhteistyötä. Työpaikalla ei voida huutaa toisille, mennä henkilökohtaisuuksiin ja pitää mykkäkoulua, kuten ehkä parisuhteessa voidaan toimia.

Palautteen antamista ja puheeksi ottamista voidaan nimittää vuorovaikutusrakenteiksi. Työtovereiden kesken palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen voi olla haastavaa. Tällöin kyse on vuorovaikutustaidoista. Korjaavan ja rakentavan palautteen antaminen on vaikeaa, koska arviointi koetaan helposti hyvin henkilökohtaisesti. Positiivisenkin palautteen vastaanottaminen on vaativaa. Jos haastavissa vuorovaikutustavoissa halua kehittyä, pitää työyhteisössä vaalia kunnioittamisen, rohkeuden ja arvostamisen kulttuuritunteita. (Kallasvuo ym. 2012, 105.)

Vuorovaikutusta parannetaan Dunderfeltin (2012, 25) mukaan kehittämällä sosiaalista pääomaa sekä psykologista kompetenssia. Dunderfelt (2012, 13) on kehittänyt seitsemän avaimen menetelmän hyvään yhteistyöhön:

1. Konkreettisuus. Jos eteen tulee ristiriitatilanne, ensin pitää havainnoida ja selvittää, mitä todella on tapahtunut. Ei saa tulkita, arvioida, syyttää tai vääristellä. Pitää muodostaa konkreettinen ja kiihkoton käsitys tapahtumista, ilman omaa tulkintaa. (Dunderfelt 2012, 62–65).

2. Kuunteleminen. Jokaisella ihmisellä on oikeus kokea asiat omalla tavallaan ja tulla kuulluksi. Kun ihminen haluaa jakaa mielipiteensä, täytyy kuuntelijan rauhoittua ja keskittyä todella kuuntelemaan, mitä toisella on sanottavanaan ja antaa hänen puhua keskeyttämättä. Kuuntelun lisäksi täytyy myös ymmärtää, mitä toinen sanoillaan tarkoittaa. Sanojen taakse voi sisältyä myös henkilön kokema kokemus, joka tulee vastaanottaa. (Dunderfelt 2012 73–75.)

3. Jämäkkyys. Jokaisen ihmisen pitäisi harjoitella ilmaisemaan omia mielipiteitään jämäkästi. Mielipide pitäisi uskaltaa sanoa silloinkin, kun muut ovat eri mieltä. Jämäkkä ihminen puhuu asioiden oikeilla nimillä eikä kiertele ja kaartelee. Jämäkkyyttä on myös pitää kiinni omista rajoistaan, pitää tarvittaessa osata sanoa ei. (Dunderfelt 2012, 83–84, 88.)

4. Positiivisuus. Positiivisuuden ydin on rakentavissa sanoissa ja ilmaisuissa, jotka nostavat esiin tilanteissa olevia hyviä mahdollisuuksia.

Vuorovaikutustilanteissa myönteinen ajattelu on hyvästä mutta konkreettiseksi positiivisuuden tekevät vasta myönteiset sanat ja aktiivinen rakentava toiminta. (Dunderfelt 2012, 93–94.)

5. Yhteiset tavoitteet. Strategiset tavoitteet ovat tärkeitä organisaatiolle kuin myös pienemmälle ryhmälle. On helpompi toimia, kun tiedetään mikä on tavoite. Tavoitteen tietäminen keskittää toimintaa oleelliseen ja poistavat turhaa oheistoimintaa. (Dunderfelt 2012, 106–108).

6. Rauhoittuminen. Jos voi rauhoittua sisäisesti, se vaikuttaa myös ulkoiseen käyttäytymiseen, vuorovaikutus helpottuu. Kun hankalassa vuorovaikutustilanteessa syntyneen suurimman kiihtymystilan ylitse pääsee pitämällä pienen hengähdystauon, pystyy tekemään paremmin havaintoja tilanteessa, antamaan tilaa muiden kokemuksissa ja muodostamaan paremmin oman näkemyksensä. Näin myös oman mielipiteensä ilmaisemisesta tulee maltillisempi. (Dunderfelt 2012, 119–120).

4.3 Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot

Räty (2013, 4–5) määrittelee ristiriidan erimielisyydeksi ihmisten välillä. Ristiriitoja voi syntyä asioista tai ihmisten välisestä toiminnasta. Ristiriita eroaa epäasiallisesta toiminnasta, häirinnästä ja työpaikkakiusaamisesta siten, että ristiriidoissa on olemassa usein toivoa paremmasta. Työyhteisöä, jossa ei ole ristiriitoja, ei ole olemassa. Kehittyväksi työyhteisöksi kutsutaan työyhteisöä, jossa osataan hallita ristiriitatilanteita. Ristiriidat eivät ole pelkästään negatiivinen ilmiö, vaan ne tuovat esille asioita, jotka eivät suju parhaalla mahdollisella tavalla.

Jos työpaikalla ei esiinny koskaan ristiriitoja, se voi olla merkki siitä, että työntekijät kenties pelkäävät tai ovat niin turhautuneita työhönsä, etteivät tuo esille epäkohtia. Työpaikalla vallitseva näennäinen samanmielisyys ei ole hyväksi työn kehittämisen kannalta. Järvisen (2008, 115) mukaan hyvän työyhteisön tuntomerkki on se, miten rakentavasti ristiriitoja ja epäkohtia osataan käsitellä.

4.3.1 Ongelmien ja ristiriitojen taustalla vaikuttavat tekijät

Järvinen & Luhtaniemi (2013, 26) kirjoittavat, että työyhteisössä voi esiintyä useanlaisia tilanteita, jotka aiheuttavat mielipahaa työntekijöille. Voidaan puhua pahaa selän takana, tietoa voidaan pantata, henkilöitä voidaan jättää ulkopuolelle ja voi esiintyä klikkiytymistä. Voi myös esiintyä haukkumista ja mitätöintiä. Työn epätasainen jakautuminen työntekijöiden kesken tai epätasa-arvoinen kohtelu voivat myös aiheuttaa mielipahaa.

Räty (2013, 5) kertoo, että ratkaisemattomat ristiriidat häiritsevät työtä ja tuntuvat ihmisten toiminnassa usealla eri tavalla. Tällaisia käyttäytymismalleja voivat olla eristäminen ja eristäytyminen, tiedon panttaaminen, yhteistyön huonontuminen, oman kannan voimakas puolustaminen ja kuuntelemisen kaventuminen.

Järvinen & Luhtaniemi (2013, 26) jatkavat, että ristiriidat voivat liittyä työyhteisön arkeen liittyviin, pieniin asioihin. Jos työyhteisössä koetaan hankalaksi vaikeiden asioiden ja eriävien näkemysten esille ottamisen, ristiriitojen kehittyminen voi olla todennäköistä. Myös resurssipula voi näkyä kiireenä ja kuormittavan työtahdin lisääntymisenä. Haitallisenä koettu stressi voi myös johtaa henkilöiden välisiin ristiriitoihin.

Aaltonen ja Lindroos (2012, 38) ovat samoilla linjoilla ja kirjoittavat, että asiaton käytös, negatiivisuus töissä ja valheiden kertominen myrkyttävät työilmapiiriä. On myös epärealua ottaa kunnia toisten töistä, levittää juoruja ja syyttää toisia.

Lundell (2008, 25–26) mainitsee yhdeksi ristiriitojen lähteeksi työtovereiden välisen kateuden. Kateuden tunteita voi syntyä, kun vertaa itseään muihin. Työelämässä itseään voi verrata samassa asemassa oleviin henkilöihin, eli omiin työkavereihin, joiden kanssa työskentelee päivittäin. Kateus syntyy siitä, kun ihailemme jonkun toisen henkilön menestystä ja huomaamme samalla omat puutteemme. Lundell (2008, 79–80) jatkaa, että kateus voi aiheuttaa esimerkiksi toisten työntekijöiden mitätöintiä, joka voi ilmetä juoruiluna, piikittelyä kritiikkinä, toisten virheiden etsimisenä ja nälvimisenä. Äärimmäinen mitätöinnin muoto on syvä halveksunta.

Jos työntekijöitä palkitaan yksilösuorituksista ja heidän suoriutumistaan mitataan jatkuvasti, lisää se työntekijöiden välistä kilpailua ja vertailua. Tällöin yhteistyö kärsii. Työntekijät voivat myöskin ajatella, että yhteistyö ei kannata, koska toisten auttaminen on itseltä pois. Asian voi kääntää toisinpäin sanomalla, että työntekijät voivat ajatella auttavansa muita vain silloin, kun siitä saa henkilökohtaista hyötyä. (Lundell 2008, 64, 66.)

Räty (2013,6) kirjoittaa ristiriitojen syntyvän liian vähäisestä kommunikoinnista. Ristiriita usein syventyy, kun syntyy väärinkäsityksiä virheellisen tai voimakkaan tulkinnan vuoksi, eikä näitä tilanteita käsitellä tai selvitetä. Ristiriitojen taustalla on usein seuraavia asioita; kiire ja kilpailu, muutokset työympäristössä ja stressi, epäselvä työnkuva ja työn tavoitteet. Ristiriitoja aiheuttavat myös käytänteet, jotka aiheuttavat epätasa-arvoisuuden tunteita työntekijöissä, kuten Järvinen ja Luhtaniemi aiemmin myös esittivät.

Järvisen (2008, 115, 117) mukaan suurin osa työpaikan ongelmista johtuu rakenteellista puutteista, jotka ovat usein helppo korjata. Henkilölähtöiset ongelmat sen sijaan voivat olla joskus erittäin vaikeita käsitellä. Jos ongelmia ei pystytä ratkaisemaan, voi syntyä ongelmakierre, joka voi tuhota hyvänkin työyhteisön. Ongelmakierre tarkoittaa sitä, että lopulta tilanne riistäytyy käsistä, jos syntyviä ristiriitoja ja ongelmia ei kyetä käsittelemään, jolloin ammatillinen käyttäytyminen katoaa ja syntyy klikkiytymistä. Ongelmakierteen syntymistä edesauttaa se, jos esimiehellä ei ole osaamista tai työyhteisöllä kiinnostusta, aikaa tai tapoja epäselvyyksien käsittelylle.

Aaltonen ja Lindroos (2012, 35–36) kirjoittavat siitä, että on kovin inhimillistä, että yksityiselämän ongelmat heijastuvat työelämään. Voi olla, että kollegat ja esimiehet joutuvat ratkomaan asioita, jotka ovat lähtöisin työntekijän yksityiselämästä, eikä suinkaan työstä. Räty on samaa mieltä asiasta (2013, 12). Huonoon käyttäytymiseen työpaikalla voi olla syynä pettymykset omassa elämässä ja siitä seurannut katkeruus. Tämä voi aiheuttaa kielteistä asennetta ja kateellisuutta työtovereita kohtaan.

Järvinen (2008, 118) esittää, että epäselvyys työtehtävistä tai työkuorman epätasainen jakautuminen aiheuttavat työntekijöissä ärtymystä ja turhautuneisuutta, jos asiasta ei voida keskustella avoimesti. Tämä voi vaikuttaa työssä viihtymiseen ja laskea työtehoa. Negatiiviset tunteet kohdistetaan työtovereihin tai esimieheen ja etsitään syitä heidän persoonastaan tai motiiveistaan sen sijaan, että mietittäisiin ongelmien johtuvan rakenteellisista asioista.

Järvinen (2008, 135) jatkaa, että perinteinen suomalaisen keskustelukulttuuri ei tue avointa vuorovaikutusta ja olemmekin aina arvostaneet vaikenemista.

Sitten vasta, kun mitta tulee täyteen, annetaan tulla kaikki, mitä on vuosien aikana jäänyt ”hampaankoloon”. Tällainen käyttäytymismalli aiheuttaa kuitenkin lisää ongelmia. Jokaisen pitäisi opetella ystävällistä keskustelua, jossa esiin nousseisiin ongelmiin reagoidaan jo alkuvaiheessa, jotta tunnereaktio ei pääse kehittymään liian vahvaksi.

Ongelmatilanne väärin hoidettuna voi johtaa tilanteeseen, jossa esimies tai koko työyhteisö uupuvat. Ongelmatilanteet voivat liittyä vuorovaikutukseen. Esimiehiltä voi puuttua ihmissuhdetaitoja tai stressinsietokykyä. Esimies saattaa toimia oman temperamenttinsa vaikuttamana ilman että ottaa huomioon muita työyhteisön jäseniä. Työntekijöillä on vaarana alisuoriutuminen työtehtävissä, jos esimies haluaa määrätä pienemmistäkin asioista ja vastaavasti, jos tiimillä on lupa päättää asioista itse, eivätkä työntekijät saa tarpeeksi tukea esimieheltään, tiimin työhyvinvointi vähenee. (Malmberg, 2017.)

4.3.2 Ongelmien ja ristiriitojen vaikutukset työpaikalla

Työturvallisuuslain (738/2002) 1 luvun 1 § määrittelee lain tarkoituksen; ”...tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ... työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden ... haittoja.”

Ristiriitojen selvittämiseen työpaikoilla velvoittaa laki mutta tärkeitä tekijöitä ovat myös sairauspoissaolojen tai ennenaikaisen eläköitymisen uhka. Selvittämättömät ristiriidat aiheuttavat stressin kasvamista ja työntekijän hyvinvoinnin hiipumista. Tämä voi aiheuttaa sairaana työskentelyä, jolloin tuottavuus merkittävästi alenee, sekä sairauspoissaoloja tai jopa ennenaikaisen eläköitymisen. (Järvinen ja Luhtaniemi 2013, 28.) Sosiaali- ja terveysministeriö on laskenut, että menetetyistä työpanoksesta koituu Suomessa vuosittain sairauspoissaoloina 3,4 miljardin euron kustannus, työssäolosta sairaana myöskin 3,4 miljardin euron kustannus sekä työkyvyttömyyseläkkeistä 8,0 miljardin euron kustannus. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Suurin syy työkyvyttömyydelle ovat mielenterveysongelmat (Eläketurvakeskus 2016).

Ristiriidat vaikuttavat työtyytyväisyyden ja suoritustehon laskuun kaikilla työntekijöillä. Huonoa kohtelua kohdanneet työntekijät tulevat vihaisiksi ja turhautuvat. Jos työntekijöillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia tai omat toiveet ovat jääneet täyttymättä, voivat he suuttua tai jopa irtisanoutua työstä. (Aaltonen & Lindroos 2012, 38.)

Räty (2013, 5) jatkaa, että ristiriitojen ilmaantuminen tuo ilmi tarpeen tarkastella ja kehittää työtä, jotta se sujuisi häiriöttä.

Työn sujuminen lisää sen mielekkyyttä inhimillisen kohtelun ja työn arvostamisen ohella. Silloin kun työntekijä saa kokemuksen siitä, että ristiriitojen selvittäminen auttaa asioita sujumaan, kannustaa se samalla niiden selvittämiseen. Työn sujuminen vaikuttaa suoraan myös työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.

4.3.3 Ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen

Ongelmien puheeksi ottaminen ja rakentavan palautteen antaminen kuuluvat hyvään vuorovaikutukseen. Esiin nousseet ongelmat ovat syytä ottaa heti puheeksi ja niistä tulee keskustella asianomaisten kanssa. Satunnaiset ristiriidat kuuluvat elämään, mutta ne pitää saman tien myös ratkaista. Kun aletaan selvittää ongelmia tai ristiriitoja, täytyy etsiä toiveita ja ehdotuksia asian korjaamiseksi sen sijaan, että etsittäisiin syyllisiä tai syitä siihen, miksi jokin asia meni pieleen. Ensin kannattaakin kysyä, miten asia voitaisiin ratkaista. Ehdotukset ja toiveet voivat aukaista solmuja ja tuoda ratkaisun mahdolliseksi. Ratkaisukeskeisen palautteenantokoulutuksen läpikäymistä kannattaa harkita. Jos pelisäännöt varhaiseen puheeksi ottamiseen on etukäteen sovittu, on silloin helpompi tietää, milloin on aika puuttua, minkälaisissa asioissa pitää puuttua ja kuka sen tekee. (Manka 2013, 128.)

Järvinen (2008, 136–137) on samaa mieltä Mankan kanssa siitä, että ristiriitojen käsitteilyssä kannattaisi siirtyä ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan. Jos kyseessä on puhtaasti tekninen ongelma, esimerkiksi työtilojen huono ilmanvaihto, täytyy ongelman syy ensin selvittää mutta jos kyseessä on huono tiedonkulku, kannattaa keskittyä keksimään ratkaisuja, miten tieto kulkisi työpaikalla paremmin, sen sijaan, että keskittyttäisiin ruotimaan huonoon tiedonvälitykseen johtaneita syitä. Jos työilmapiiirikyselyssä on saatu huonoja tuloksia, kannattaa menneen pohtimiseen käytetty aika käyttää korjaavien toimenpiteiden kehittelyyn. Ensin täytyy aina kuitenkin selvittää, onko ongelmassa kyse työyhteisön rakenteista vai johtuuko ongelma yksilöstä. Jos kyse on työntekijälähtöinen, ei koko työyhteisöä voi laittaa miettimään ongelmaan ratkaisua.

Furman ja Ahola (2002, 68–69) kehottavat kääntämään ongelmat tavoitteiksi ja tuplanegatiivit esim. ”ei huudeta avokonttorissa tai ei puhuta pahaa selän takana” positiiviksi ”osataan puhua hiljaisella äänellä ja selvitetään ristiriidat heti”. Rakentavia keskusteluja on helpompi käydä, kun keksitään ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi sen sijaan, että puhutaisiin ongelmista.

Räty (2013, 12) kirjoittaa, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on moraalinen velvollisuus puuttua työtoverin tai esimiehen huonoon käyttäytymiseen, mutta esimiehellä velvollisuus puuttua on juridinen.

Ristiriitoja ja ongelmia voidaan ratkaista esimerkiksi työyhteisösovittelulla, jota Järvinen & Luhtaniemi (2013, 27) kirjassaan selostavat. Sovittelun alkutilanteeksi riittää yksinkertaisimmillaan tilanne, jossa työntekijä on kokenut mielipahaa, eikä hän ole voinut sitä tavanomaisin keinoin purkaa. Sovitteluun lähdetessä ei tarvitse tutkia, onko epäasiallista käytöstä tai häirintää esiintynyt, työntekijän oma mielipide riittää.

Kun työyhteisössä syntyy kiista, haluavat osapuolet yleensä riittävän korkean auktoriteetin arvion siitä, kuka on asiassa oikeassa. Kuitenkin osapuolten osallistuminen sovitteluun sitouttaa paremmin tehtyyn ratkaisuun, kuin auktoriteetin tai ulkopuolisen tahon sanelema ratkaisu. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 23.)

Järvinen ja Luhtaniemi (2013, 44) esittelevät kirjassaan ORSI-sovittelun työkaluna esimiehille sovittelutilanteisiin. He toteavat kuitenkin, että esimiehen toimiminen sovittelijana alaisilleen on haastavampaa, kuin ulkopuolisen sovittelijan, koska esimiehellä on yhteinen menneisyys alaistensa kanssa.

ORSI tarkoittaa organisaation sisäisen henkilöstön avulla toteutettua sovittelua. Orsi-sovitte-
telijoiksi kannattaa kouluttaa henkilöitä organisaation sisältä, jolloin työyhteisösovittelu lisää sosiaalista pääomaa organisaatiossa. (Järvinen ja Luhtaniemi (2013, 33.)

ORSI-sovittelun prosessikaavio on kuvattu kuviossa 9. Sovitteluprosessi sisältää yksinkertaisimmillaan molempien osapuolten yksiötapaamiset, yhteistapaamisen ja seurantapalaverin. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 46.) Aloite sovitteluun voi tulla ristiriidan osapuolelta tai esimieheltä, työsuojelusta tai työterveyshuollosta. Seuraavaksi sovittelija ottaa yhteyttä ristiriidan osapuoliin ja kertoo sovittelusta. Sovittelu on vapaaehtoista. Jos ristiriidan osapuolet ovat suostuvaisia sovitteluun, varataan yksilötapaamisille soveltuva aika ja paikka. Sovittelu voidaan tehdä työajalla, jos työnantaja antaa siihen mahdollisuuden. Yksilötapaamisissa osapuolet voivat kertoa luottamuksellisesti oman kantansa asiaan. Sovittelija ei voi yhteistapaamisessa ottaa oma-aloitteisesti esille asioita, joita yksiötapaamisessa tulee esille, eikä tapaamisista tehdä muistioita. Yhteistapaamisessa sovittelijalla on lähinnä fasilitaattorin rooli, hän toimii puolueettomana keskustelun mahdollistajana. Tarkoituksena on, että osapuolet tuottavat itse ratkaisun kiistaan. Myös yhteistapaamisissa ristiriidan osapuolilla on vaitiolovelvollisuus toisen osapuolen sanomisista ja tunteista. ORSI-sovittelun painopiste on ratkaisukeskeisyydessä. Ei ole tärkeää etsiä syyllisiä. Usein ristiriita syntyy koetusta mielipahasta, joten on tärkeää, että ristiriidan osapuolet kokevat tulleen kuulluiksi sovitteluprosessissa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 48–51.)



Kuvio 9. ORSI-sovittelun prosessikaavio (mukaillen Pehrman 2008 teoksessa Järvinen & Luhtaniemi 2013, 92–93)

4.3.4 Ristiriitatilanteisiin puuttumattomuus

Turvattomuutta työntekijöiden keskuudessa voi aiheuttaa sellainen esimies, joka ei pysty kohtaamaan hankalia tilanteita tai ihmisiä. Esimies voi kokea myös pelkoa hankalia tilanteita tai ihmisiä kohtaan. Pelko voi pahimmassa tapauksessa pilata esimiehen mahdollisuudet selvittää hankalia tilanteita. Esimiehen halua puuttua hankaliin tilanteisiin heikentää myös se seikka, jos työyhteisössä ei ole yhtenäistä, sovittua tapaa puuttua häiriöihin. Joskus voi olla hankala tietää, millaisiin tilanteisiin esimiehen pitäisi puuttua. Etukäteen sovitut toimintatavat helpottavat kaikkia osapuolia mahdollisissa häiriötilanteissa. Ajanpuute voi olla myös yksi syy sille, miksi esimiehet eivät puutu häiriötilanteisiin. (Räty 2013, 8.)

4.3.5 Ongelmien ja ristiriitojen ehkäisy

Järvinen (2008, 87–88) kirjoittaa, että ”syntipukki-ilmiö” on yleinen työpaikoilla. Vastuuta pakoillaan ja ongelmien syy on aina jossain muualla, kuin itsessä tai omassa toiminnassa. On helpompaa syyttää muita, koska silloin voi ajatella, että ongelmien ratkaisemiseksi ei tarvitse itse tehdä mitään. On kuitenkin olemassa keinoja, joilla voi ehkäistä tämän kaltaista toimintatapaa. Ei pakoilla vastuuta vaan mietitään yhdessä, mitä voitaisiin tehdä. Tutustutaan toisiin työntekijöihin ja otetaan selvää, mitä heidän työnkuvaansa kuuluu. Esimiehet voivat selkiyttää työntekijöiden työn- ja vastuunjakoa, kuten myös korostaa yhteisvastuullisuutta ja muiden auttamisen tärkeyttä.

Järvinen ja Luhtaniemi (2013, 44) ehdottavat, että organisaatio voisi sitoutua sovitteluvaan toimintakulttuuriin. Sovittelukulttuurin käyttöönottoaminen toimisi varhaisen puuttumisen menetelmänä.

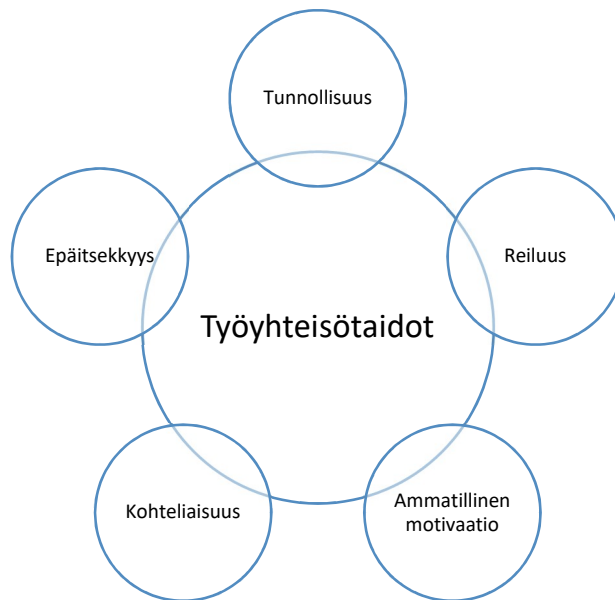
Järvinen (2008, 118–119) ehdottaa työlähtöistä lähestymistapaa ongelmia ratkaistaessa. Epäkohtien ratkaistaessa tulisi keskustella asioista työperäisesti ja ammatillisesta näkökulmasta. Työntekijöiden tulisikin pohtia, voisiko itse tehdä asioiden korjaamiseksi jotain, ottaa vastuuta ongelmista ja ehkä jopa muuttaa toimintatapojaan tai ajatusmaailmaa.

Kun työntekijä kokee hallitsevansa työn hyvin, työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön ja työmotivaatio kasvavat ja työsuoritus paranee. Myös poissaolot, henkinen ja ruumiillinen oireilu vähenevät sekä työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Työntekijän voimavarat voidaan jakaa yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Stressiä vähentäviä voimavaroja ovat oma terveys ja energisyys sekä yksilön ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Ympäristön mahdollistamia voimavaroja ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki ja aineelliset tekijät, kuten varallisuus. (Manka 2013, 58–59.)

Työyhteisötaitoja täytyy opetella samalla tavalla, kuin esimiestaitojakin (Manka 2013, 123). Aaltonen & Lindroos (2012, 35) ovat samaa mieltä Mankan kanssa. Usein keskitytään johtamistaitoihin mutta pitää myös muistaa työntekijätaitojen olemassaolo. Työntekijätaidot tarkoittavat sitä, että työntekijät ottavat vastuuta omasta työympäristöstään ja asenteestaan. Toisin sanoen miten itse haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, työpaikan ilmaan ja yhteistyön laatuun.

Manka (2013, 110) listaa työyhteisötaidot seuraavasti (kuvio 10):

- Tunnollisuus – halutaan uskoa, että hyvin tehdystä työstä maksetaan kunnon palkka.
- Reiluus – turhanpäiväisistä asioista ei valiteta.
- Kohteliaisuus – ehkäisee ristiriitojen syntymistä työtovereiden kanssa.
- Ammatillinen motivaatio – oma osaaminen halutaan pitää ajan tasalla.
- Epäitsekkyys – autetaan työtovereita heidän ongelmissaan ja kiiretilanteissa.



Kuvio 10. Työyhteisötaidot (mukaillen Manka 2013, 110)

Työyhteisön yhteisöllisyyttä edistävät yksinkertaiset asiat, kuten tervehtiminen, auttaminen, kuunteleminen, lupauten pitäminen ja se, että ollaan ”ihmisiksi”. (Manka 2013, 122.)

”Tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Erojen huomioon ottaminen on oikeudenmukaista kohtelua.” (Manka 2013, 130–131.)

Flygare (2017, 48), kirjoittaa sopeutumis- ja muutoskyvystä kriisien ja muutosten aikana, jolle on olemassa termi ”resilienssi”.

Työntekijä, joka ajattelee, että vastoinkäymiset ovat oppimistilanteita, on resilientti henkilö. Tällainen työntekijä yrittää löytää uudenlaisia toimintamalleja, jotta hyvä lopputulos olisi mahdollista saavuttaa. Resilientti työntekijä pysyy toimintakykyisenä vastaantulevista vaikeuksista huolimatta, koska hänellä on korkea muutos- ja sopeutumiskyky. Hän on saattanut miettiä etukäteen mahdollisia ongelmatilanteita ja niihin ratkaisuja. Työterveyslaitos on tutkinut, miten resilienssiä voisi kehittää työyhteisöissä. Vanhempi tutkija Arja Ala-Laurinaho on kehottanut, että työyhteisöissä kannattaisi miettiä yhdessä, miten haastaviin tilanteisiin löydettäisiin ratkaisukeskeisiä toimintamalleja.

Flygare (2017, 49) jatkaa, että resilienssiin kuuluu positiivisuus. Asioita on hyvä jakaa yhteisesti, koska avoin keskustelu voi johtaa organisaation kehittymiseen. Keskusteluja käymällä voi parantaa myös organisaation ymmärrystä asiakkaiden tarpeista.

Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen avulla yritys voi palvella asiakkaitaan kokonaisvaltaisemmin ja kasvattaa parhaassa tapauksessa myyntiään. Keskustelut parantavat osaltaan myös työntekijöiden vuorovaikutusta. Ongelmatilanteista kannattaa ajatella, että ne ovat mahdollisuus uusiutumiseen. Kun ongelmatilanteita puretaan yhdessä ja hyvässä hengessä, voi löytyä useita erilaisia toimintatapoja, joilla ongelma saadaan ratkeamaan. Kun työntekijät kohtaavat vaikeuksia, voivat he käydä läpi erilaisia tunnetiloja. Voi herätä pettymyksen tunteita ja ärtymystä. Resilientillä henkilöllä on taito kääntää negatiiviset ajatukset ja lamaantuminen toiminnaksi ja suunnata ajatukset siihen, millä keinoilla tilanteen saa ratkeamaan. Elämäkokemus, positiivinen luonne ja vakaa, rauhallinen persoonallisuus auttavat vastoinikäymisten kohtaamisessa, mutta tätä taitoa voi myös opetella tietoisesti.

Lundell (2008, 115–117) on pohtinut keinoja kateuden hillitsemiseksi työpaikalla. Hänen mielestään kateuden tunteita ehkäistään sillä, että työyhteisön jäseniä kehoitetaan hyvän jakamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että vastavuoroisesti annetaan toiselle ja myöskin itse saadaan, joka synnyttää kiitollisuutta. Tästä syntyy kateutta hillitsevä kehä, joka ruokkii itseään. Erilaisuus pitää valjastaa työyhteisön voimavaraksi ja elämää rikastuttavaksi tekijäksi, koska se on tärkeä tekijä organisaation menestymisessä. Kun työntekijät hyödyntävät erilaisuutensa ja luovuttavat osaamistaan muille, jokainen voi kokea itsensä tarpeelliseksi työyhteisölle. Tällöin kaikkien ei tarvitse tavoitella samoja asioita, vaan jokainen voi kokea olevansa hyväksytty juuri sellaisena kuin on.

Vartia ym. (2005, 68) listaavat tapoja, jotka edistävät työpaikan hyvää ilmapiiriä. Tervehditään toisia ja kiitetään. Kuunnellaan ja vastataan, kun kysytään. Ei käsketä toisia tekemään, vaan pyydetään. Autetaan tarvittaessa ja annetaan toisille työrauha. Jos syntyy kiistoja, yritetään selvittää ne puhumalla, ei huutamalla tai rähjäämällä. Toisin sanoen, kunnioitetaan toisia työntekijöitä. Tärkeää on myös sopia, mitä seuraa, jos rikkoo näitä sääntöjä.

5 Haastattelututkimus

Tässä luvussa esitellään lähiesimiesten (Hx) teemahaastatteluissa saadut vastaukset sekä arvioidaan haastattelututkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Olen jaotellut vastaukset teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Jokaisessa taulukossa esitetään yhden kysymyksen vastaukset lajiteltuina luokittain.

5.1 Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti

Tässä luvussa kerrotaan, miten lähiesimiehet ymmärtävät asiakaslähtöisyyden, mitä puutteita asiakaslähtöisen toimintatavan toteutumisessa esiintyy sekä miten tiimin asiakaslähtöisyyttä voisi kehittää.

Taulukossa 1 on luokiteltu lähiesimiesten vastauksia kysymykseen, miten he ymmärtävät termin ”asiakaslähtöisyys”.

Taulukko 1. Asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen

Haastateltavien vastaukset	Luokittelu
”otetaan asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioon” (H3) ”mehän ollaan asiakasta varten” (H4) ”pitäisi ajatella asiakkaan etua” (H5) ”pyritään mahdollisimman hyvin täyttämään asiakkaan toiveet” (H6)	tarpeisiin vastaaminen
”ollaan tavoitettavissa” (H3) ”vastataan palvelulupauksen mukaisesti yhteydenottoihin” (H3) ”pitäisi vastata viesteihin tietyssä ajassa” (H5)	palvelulupaus (asiakkaille tehty lupaus, jossa määritellään vastaamisaika)
”asiakaslähtöisyys on hyvää asiakaspalvelua” (H2) ”pitäisi vastata viesteihin ystävälliseen sävyyn” (H5)	palvelun laatu
”ajattelen itseni asiakkaan saappaisiin” (H1)	samastuminen
”yhdessä tekemistä asiakkaan kanssa” (H2) ”toimia yhteistyössä asiakkaan hyväksi” (H4)	yhteistyö
”tasa-arvoisuus on tärkeää” (H1)	tasa-arvoinen kohtelu

”Asiakaslähtöisyys on oikeastaan sitä, että kuunnellaan, mitä asiakas haluaa ja pyritään tietenkin mahdollisimman hyvin täyttämään asiakkaan toiveet.” (H6)

Asiakaslähtöisyys ymmärrettiin pääosin siten, että se on asiakkaan tarpeisiin vastaamista. Hyvin vahvasti miellettiin, että Talpassa ollaan asiakkaita varten ja asiakkaan tarpeet ja toiveet pitää ottaa huomioon, että asiakas on tärkein. Asiakasta tulee kuunnella ja asiakkaan toiveet yritetään täyttää. Halutaan palvella asiakasta siten, kuin itseä toivottaisiin palveltavan.

Asiakaslähtöisyys nähtiin myös palvelulupauksen noudattamisena, että asiakkaan viestiin vastataan luvatussa ajassa.

"Meillä on palvelulupaus. Vastaaminen asiakkaalle esimerkiksi viestiin tietyn ajan kuluessa. Se on iso haaste, koska siihen ei ole totuttu. Siinä on iso toimintatavan muutos." (H1)

Asiakaslähtöisyys nähtiin myös ystävällisenä palveluna, sekä puhelimitse että sähköpostilla palveltaessa. Asiakasta tulee kuunnella puhelimesta ja provokatiivisesti käyttäytyvää asiakasta palvellaan rauhallisesti ja ymmärtävästi. Sähköpostitse palveltaessa vastataan nopeasti, ystävällisesti ja siten, että ei käytetä vaikeasti ymmärrettävää ammattikieltä. Suomen kielen taito pitäisi hallita, vaikka oma äidinkieli olisikin jokin toinen.

Asiakaslähtöisyys nähtiin myös yhteistoimintana, asiakasläheisyytenä, että toimitaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. On myös tärkeää palvella asiakkaita tasapuolisesti. Ei saa sortua yli- tai alipalveluun vaan antaa tasalaatua palvelua kaikille asiakasryhmille – toki asiakkaan tarpeet huomioon ottaen.

Taulukossa 2 esitellään lähiesimiesten käsityksiä asiakaslähtöisyyden kehittämiskohteista tiimeissä.

Taulukko 2. Kehitettävät asiat asiakaslähtöisyydessä

Haastateltavien vastaukset	Luokittelu
<u>Allekirjoitus</u> <ul style="list-style-type: none"> • "allekirjoitus pitäisi olla samanlainen kaikilla" (H1) • "allekirjoituksen pitäisi olla kunnossa kaikilla" (H3) • "allekirjoitusten pitäisi olla mahdollisimman selkeitä ja yhdenmukaisia" (H6) <p>"joskus saattaa olla liikaa ammattikieltä ja se ei ole hyvä asia" (H3)</p> <p>"näen sähköposteja, joiden perusteella kyllä näen koulutustarvetta" (H3)</p>	viestintäosaaminen
"sisäisesti pitäisi päästä eroon erilaisista toimintatavoista" (H1)	samanlaiset toimintatavat
<p>"jos on huono päivä, sitä ei saa purkaa asiakkaalle" (H3)</p> <p>"miten kohtelen asiakasta" (H4)</p>	käyttäytyminen
"mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa" (H4)	asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen
"kielikurssit" (H3)	kielitaito

Kehitettäviksi asioiksi koskien asiakaslähtöisyyttä nousivat viestintäosaaminen, samankaltaisten toimintatapojen kehittäminen, asiakaspalvelijoiden käyttäytyminen ja ylipäättään ymmärrys siitä, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa. Sähköpostien oikeakielisyys, vaikeaselkoisen ammattikielen käyttäminen viesteissä ja allekirjoitusten puutteet mainittiin, allekirjoituksessa tulisi käyttää koko allekirjoitusta, ei pelkkää etunimeä.

Kun kysyttiin asiakaslähtöisyyden toteutumisesta kuntalaisasiakas versus toimiala-asiakas, kerrottiin, että kaikkia asiakkaita tulee palvella yhtä laadukkaasti ja tasa-arvoisesti.

Haastatteluissa tuli esiin työntekijöiden erilainen suhtautuminen vanhoihin työkavereihin, jotka ovat nyt asiakkaan roolissa. Myös heitä tulisi palvella ystävällisesti ja palvelulupauksen mukaisesti, he ovat kuitenkin varsinaisia Talpan asiakkaita. Palveluasenteen muuttaminen koettiin haastavaksi.

"Muutosvastaisuus estää asiakaslähtöisyyttä. Pitäisi yrittää muuttaa kaverisuhde, jos kyseessä on vanha kollega, asiakassuhteeksi." (H1)

Myös epäkohteliaan käyttäytymisen muuttaminen koettiin vaikeaksi. Esille tuli myös se, että kukaan ei voi muuttaa toista ihmistä, vaan muutoksen pitää lähteä omasta itsestä.

"Miten saada ihmiset innostumaan itsensä kehittämisestä?" (H3)

Taulukossa 3 esitellään lähiesimiesten mielipiteitä tiimin toiminnan kehittämisestä asiakaslähtöisesti.

Taulukko 3. Osaamisen kehittämisen tavat tiimin toiminnan kehittämisestä asiakaslähtöisesti

Haastateltavien vastaukset	Luokittelu
<u>henkilöstökoulutus</u> <ul style="list-style-type: none"> • "pitäisi olla ulkopuolista koulutusta lisää" (H1) • "koulutusta siitä, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa ja miten kohtelen asiakasta" (H4) • "ihän peruskoulutuksia sopivin väliajoin" (H5) 	koulutus
<u>osallistava koulutus</u> <ul style="list-style-type: none"> • "että on enemmän osallistavaa koulutusta" (H1) • "jos saa osallistua koulutukseen, muistaa asian paremmin" (H3) • "koulutuksen pitää olla hirveän vuorovaikutteista ja että pääsee kertomaan kokemuksista" (H5) 	osallistava-, vuorovaikutteinen koulutus
"olisi hyvä tavata ruohonjuuritason tekijöitä" (H2) "säännölliset tapaamiset toimialan kanssa, että päästään yhteisymmärrykseen" (H6)	asiakastapaamiset
"työkierto auttaisi asiakaslähtöisyyttä, jotta ammattitaito olisi mahdollisimman monipuolinen" (H5)	työkierto
"jokaisen pitää pyrkiä kehittämään itseään" (H2)	itsensä kehittäminen
"asioiden pitää olla esillä jatkuvasti, että asia pysyy muistissa" (H4)	kertaaminen
"keskustelua aiheesta" (H6)	keskustelu

Koulutus nähtiin hyvänä osaamisen kehittämisen muotona tiimin asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Toivottiin ulkopuolista, osallistavaa ja vuorovaikutteista koulutusta. Koulutuksen toivotaan antavan malleja arkisiin toimintoihin. Koulutusmateriaalia toivottiin saatavaksi ennen koulutusta, jotta siihen voi tutustua ja myös sen vuoksi, että siihen voi tukeutua jatkossa. Kielikursseja ehdotettiin myös, jos suomen kielen taidossa on puutteita.

Asiakastapaamiset nähtiin hyvänä keinona lisätä työntekijöiden asiakaslähtöisyyttä. Kun tunnetaan paremmin eri toimialojen tekijät, tulee asiakaspalvelustakin parempaa, kun ollaan tuttuja. Asiakkaan tarpeet on myös helpompi selvittää, jos yhdessä on käyty läpi työasioita; toimintatapoja, haasteita ja tarpeita. Asiakastapaamisten myötä on myös helpompi päästä yhteisymmärrykseen töistä, mikä asia on kenenkin vastuulla.

Talpan johdolta kaivattiin tukea asiakaslähtöisyyden kehittämisessä, koettiin että lähiesimies ei voi itse saada muutosta aikaan, vaan hän tarvitsee koulutusta ja tukea asian kehittämiseksi.

Muutama lähiesimies muisteli, että asiakaslähtöisyyttä olisi käyty läpi talon sisällä, mutta yksikään heistä ei tiennyt, miten johto on määritellyt asiakaslähtöisyyden. Sen vuoksi asian kertaaminen olisi järkevää. Näin myös viestiä olisi helpompi viedä ruohonjuuritasolle.

”Jos kerran vuodessa koulutetaan, se ei auta. Asioiden pitää olla esillä jatkuvasti, että asia pysyy muistissa.” (H4)

Työkierto mainittiin ammattitaidon kehittämisen tapana, asiakasta olisi sitä helpompi palvella, mitä enemmän olisi tietämystä taloushallinnon eri prosesseista. Osaamisen kehittämisen tapana mainittiin myös itsensä kehittäminen. Aina kehittämisen ei tarvitse tulla ulkoapäin. Jotta asiat eivät pääse unohtumaan, teemoja pitäisi kerrata palaverissa.

”Esimiesten pitää muistuttaa asioista. Se on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä mutta kyse on myös siitä, miten työntekijät ottavat esimiehen esittämät asiat vastaan.” (H1)

Koulutuksen jälkeen keskustelua pitäisi jatkaa organisaatiossa, näin oppiminen olisi syvempää. Tärkeistä teemoista tulisi keskustella säännöllisin väliajoin, voitaisiin esimerkiksi miettiä, miten asia on kehittynyt organisaatiossa ja mitä pitää vielä tehdä, ennen kuin päämäärä saavutetaan.

”Asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi pitäisi antaa aikaa ja herätellä keskustelua aiheesta, asioita voitaisiin käydä yhdessä läpi.” (H6)

5.3 Kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Tässä luvussa kerrotaan esiin tulleista osaamistarpeista sekä osaamisen kehittämisen tavoista kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa. Lähiesimiehiltä kysyttiin osaamistarpeista erikseen jokaisessa osaamisalueessa. Kommunikointia käsiteltiin lähinnä henkilön suullisen ulosannin näkökulmasta, viestintää taas sähköisen viestinnän (esimerkiksi sähköpostin) kannalta.

Taulukossa 4 esitellään lähiesimiesten mielipiteitä osaamistarpeista kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa. Vastauksissa on nähtävissä osaamistarpeita myös koko organisaation osalta.

Taulukko 4. Osaamistarpeet kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa

Vastaukset	Luokittelu
<u>Sähköpostiviestin sisältö</u> <ul style="list-style-type: none">• "sähköpostit pitää otsikoida oikein" (H2)• "viestit ovat turhan pitkiä" (H3)• "äidinkielisyyttä voisi opettaa" (H1)• "viestit ovat liian pitkiä, jolloin oleellinen asia voi hukku" (H6)• "sähköpostien pitäisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä" (H5)• "viesti ei ollutkaan niin helposti ymmärrettävä" (H4)• "viestin sisältöä voisi miettiä" (H6) <p>"turhaa sähköpostiviestittelyä pitäisi vähentää" (H2)</p> <p>"viestin kirjoittamiseen pitäisi panostaa enemmän" (H4)</p> <p>"sähköpostiviestiketjut ovat hirveitä" (H4)</p>	sähköpostiviestintä <ul style="list-style-type: none">• otsikointi• mitta• ymmärrettävyys• selkeys• asiasisältö• oikeinkirjoitus <ul style="list-style-type: none">• määrä• harkinta• viestinnän oikea kanava?
<p>"jos hankalista asioista puhuttaisiin avoimemmin, se ei olisi niin tabu" (H3)</p> <p>"tärkeistä asioista pitää keskustella avoimesti" (H5)</p> <p>"pitäisi olla rohkeampi" (H1)</p>	avoimuus rohkeus
<p>"millä tavalla ja tyylillä?" (H1)</p> <p>"haluaisin hioa ulosantia, että se olisi ymmärrettävämpää" (H4)</p> <p>"koulutukset voisivat olla sellaisia, että saataisiin kommunikointiin monipuolisuutta" (H6)</p>	tyyli selkeys monipuolisuus
<p>"palauttaan antamista pitäisi kehittää" (H6)</p>	palautteenanto

Viestinnän eri kanavien koulutusta kaivattiin, eli miten voisi monipuolistaa omaa viestintäänsä. Sähköpostiviestintäkoulutusta kaivattiin koko henkilökunnalle, ei vain lähiesimiehille. Sähköpostiviestintää tulisi parantaa kehittämällä otsikointia ja viestin ymmärrettävyyttä. Lisäksi viestien pitäisi olla lähiesimiesten mielestä lyhyitä, ytimekkäitä ja niissä pitäisi selkeästi ilmoittaa, aiheuttaako viesti toimenpiteitä vai onko se lähetetty vain tiedoksi. Kaikki esimiehet puhuivat sähköpostiviestinnästä, joten se koetaan tärkeäksi osaamisen kehittämisen kohteeksi. Yksi lähiesimies mainitsi kehittämistarpeeksi oikeinkirjoituksen.

Vaikeiden asioiden julkituomisen tapaan kaivataan apua. Apua kaivattiin siihen, millä tavalla vaikeista asioista voisi puhua. Esimies ei saa olla arka, vaan asioihin on puututtava rohkeasti ja ilmaisussaan täytyy olla varma. Esimiesten mielestä vaikeista asioista pitäisi pystyä puhumaan enemmän, jotta niistä puhuminen ei olisi niin "tabu". Jonkinlainen keskustelukulttuurin synnyttäminen olisi ehkä paikallaan. Organisaatiossa pitäisi miettiä keinoja siihen, miten avointa kommunikointia voitaisiin lisätä.

Kommunikointia pitäisi opettaa lähiesimiesten mielestä myös työntekijöille. Eräs lähiesimies toivoi koulutusta kasvokkain tapahtuvaan viestintään, jotta kommunikointi olisi helpommin ymmärrettävää. Tukea kaivattiin muun muassa ulosannin selkeyteen, jotta sanoma menisi paremmin perille, eikä syntyisi väärinymmärryksiä.

Henkilöstölle toivottiin vuorovaikutuskoulutusta, jossa opetettaisiin muun muassa toisten työntekijöiden kunnioittavaa ja huomioonottavaa käytöstä.

"Kyllä olisi kiva, että olisi jokin vuorovaikutuskoulutus. Miten työpaikalla käyttäytymään, miten otetaan toiset huomioon, me ei voida ajatella, että minä olen vain töissä ja voin tehdä miten vain." (H3)

Muutama esimiehistä ei osannut nimetä, mitä kehitettävää itsessä on, vaan kaipaisi apua kehitettävien asioiden löytämiseksi.

"Tärkeintä on, että tiedostaa omat puutteensa ja siitä kehittäminen lähtee. Tai sitten kysyy kehityskeskusteluissa, millaisia puutteita on omassa kommunikoinnissa. Pitää käydä jonkun kanssa puutteita läpi." (H5)

Taulukossa 5 esitellään mielipiteitä osaamisen kehittämisen tavoista, kun kehittämiskohdeena ovat kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot.

Taulukko 5. Osaamisen kehittämisen tavat kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa

Vastaukset	Luokittelu
"uudet esimiehet voivat saada koulutuksista uutta tietoa" (H1) "ei koulutusta Talpassa, vaan jossain muualla, Oiva olisi hyvä kouluttaja" (H3) "pidän luentotyyppisestä koulutuksesta" (H6)	koulutus
"ammattilainen, joka ohjaisi ja johtaisi tilannetta, ja jolta saisi neuvoja" (H4) "pienryhmissä tapahtuvat näytelmät ovat hyviä koulutustilanteita" (H4)	osallistava koulutus
"tuen saaminen kollegalta" (H1) "työparisparraaminen auttaisi, jos olisi tärkeämpi juttu" (H4)	vertaismentorointi
"työkavereita, jotka ovat hyviä esiintyjiä, he voisivat kouluttaa" (H4) "koulutuksia, kouluttaja voi tulla talon sisältä" (H2)	tutorointi
"asioiden kehittäminen yhdessä juttelun ja pohdinnan avulla" (H2)	kokemuksenvaihtopiirit
"viestinnän parantamisen keinoja voisi kerätä yhteen ja kerrata henkilöistöinfoissa" (H6)	tiedon jakaminen

"Minä haluaisin sellaisia harjoituksia, että opettaja olisi siinä vieressä ja sitten tehtäisiin käytännön harjoituksia. Voitaisiin ottaa joku aihe ja sitten kouluttaja antaisi palautetta tai löytäisi ne minun heikot kohdat, joita minä en näe." (H4)

Haastateltavilta kysyttiin, millä tavoilla heidän omaa osaamistaan voitaisiin kehittää kommunikoinnin, vuorovaikutuksen ja viestinnän suhteen. Useimmiten mainittu osaamisen kehittämisen tapa oli koulutus. Talon ulkopuolelta tuleva kouluttaja voisi kouluttaa ennalta valituissa aihealueissa. Yhden lähiesimiehen mielestä koulutuksiin pitäisi esimiesten lisäksi kutsua useammin myös työntekijöitä. Oivaa (Helsingin kaupunki) pidettiin hyvänä kouluttajana. Eräs esimies ehdotti, että talon ulkopuolella olevassa koulutuksessa olisi hyvä olla henkilöitä eri toimialoilta, näin olisi mahdollisuus kuulla laajemmin eri toimialoilla toimivien esimiesten kokemuksia aihepiiristä. Yksi esimies ehdotti ulkopuolista kouluttajaa, mutta aiheen käsittelyä jatkettaisiin sisäisesti kollegojen kanssa. Näin omaa mieltä askarruttavat asiat pääsisi purkamaan kollegojen kanssa ja samalla saisi useamman henkilön näkemyksen asiasta.

Pienryhmissä tapahtuva henkilöstökoulutus kommunikoinnin parantamiseksi olisi hyvä koulutusmuoto. Kouluttaja antaisi vinkkejä äänensävyn ja elekielen käyttöön.

Eräs lähiesimies ehdotti harjoituksen avulla toteutettavaa koulutusta, jossa ohjaaja seuraisi vieressä ja ohjaisi harjoitusta. Kouluttaja myös kertoisi jokaiselle, mitä kullakin olisi kehitettävää.

Kun koulutuksen ajankohtaa ollaan suunnittelemassa, täytyisi mukaan suunnittelemaan ottaa myös esimiehet, jotta voitaisiin yhdessä miettiä, onko koulutuksen ajankohta sopiva, onko esimerkiksi tilinpäätöskiireitä tai muuten erityisen haastava ajankohta. Yksi lähiesimies toivoi luentotyyppisiä koulutustilanteita. Toinen lähiesimies ei pitänyt roolileikkien avulla toteutettavasta koulutuksesta, sillä tilanteiden näytteleminen vastaa harvoin todellisuutta.

Vain yksi lähiesimies mainitsi, ettei saa koulutuksista enää mitään uutta. Eri kouluttajat esittävät samat aiheet hänen mielestään vain eri tavoin. Tuki kollegalta auttaisi parhaiten arjessa esiin tulevien ongelmien ratkaisemisessa. Johdon olisi hyvä antaa lupa siihen, että lähiesimiehet voisivat käyttää aikaa ongelmien ratkaisemiseksi yhdessä. Tällainen vertaismentorointi auttaisi siinä, että päätöksiin ja menettelytapoihin tulisi varmuutta.

"En koe saavani koulutuksista uusia asioita. Kollegalta saa paremmin tukea, jos haluaa pohtia ajatuksiaan, onko menossa "metsään" jonkin oman ajatuksensa kanssa."
(H1)

Eräs esimies mainitsi sähköpostien kirjoittamisen kehittämiseksi työparioppimisen. Tällainen toiminnassa oppiminen olisi hyvä ja nopea keino jakaa talon sisällä olevaa osaamista. Talon sisällä työskentelee noin 400 taloushallinnon ammattilaista, tästä henkilömäärästä löytyisi varmasti henkilöitä, jotka ovat esimerkiksi hyviä esiintymään, kirjoittavat taitavasti ja ytimekkäästi, ovat sosiaalisia, empaattisia, keskustelutaitoisia ja ilmaisevat itseänsä taidokkaasti. Heidän osaamistaan kannattaisi hyödyntää ja he voisivat toimia kouluttajina työtovereilleen. Kaksi esimiestä mainitsikin, että kouluttaja voisi tulla myös talon sisältä.

Osaamisen kehittäminen voisi tapahtua myös kokemuksenvaihtopiirin kautta. Asioita voitaisiin kehittää yhdessä keskustellen ja pohdiskellen, siten että asioista keskusteltaisiin avoimesti yhdessä.

Ehdotettiin myös, että viestinnän parantamisen keinoja voitaisiin koota yhteen ja kerrata niitä kollektiivisesti henkilöstöinfossa (tiedon jakaminen).

5.4 Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot

Tässä luvussa kerrotaan organisaatiossa esiintyvistä ongelmista ja ristiriidoista, sekä niiden ratkaisumalleista. Lähiesimiehiltä kysyttiin, millaiset ongelmat ovat heidän mielestään haastavimpia käsitellä ja mitkä tekijät aiheuttavat ristiriitoja työntekijöiden välillä. Heiltä kysyttiin myös, miten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaitoja voisi kehittää. Taulukossa 6 kerrotaan sekä henkilöihin liittyvistä, että teknisiin asioihin liittyvistä ongelmista.

Taulukko 6. Henkilöihin ja teknisiin asioihin liittyviä ongelmia

Vastaukset	Luokittelu
Henkilöön liittyvät ongelmat	
"joku on aina negatiivinen" (H3)	negatiivisuus
"jos työntekijän työkyky on alentunut, motivaatio on alhainen" (H2)	työkyky motivaatio
"on henkilöitä, jotka huutavat" (H3)	äänenkäyttö, kiihtyminen
"henkilöihin liittyvät henkilökohtaiset ongelmat" (H6)	ongelmat henkilökohtaisessa elämässä
Teknisiin asioihin liittyvät ongelmat	
"tietoteknisten asioiden kanssa ns. taistelu... asiat kestävät" (H4)	hitaus
"en saa koskaan varmuutta, millä aikataululla it-ongelmat tulevat hoitumaan" (H6)	tiedottamisen puute
"ongelmia Excelissä tai järjestelmissä, tuntuu ettei apua oikein saa tai se on hidasta" (H1)	vaikeus saada apua
"kokoushuoneet, melkein aina joutuu säätämään, jos tulee oman koneen kanssa" (H4)	puutteet
"ohjelmia ei ole asennettu tai kone ei toimi ja on muuta hankaluutta" (H4)	laitteistossa, ohjeissa, ohjelmissa
"aika monella on negatiivia ajatuksia, koska ohjelmat eivät toimi" (H1)	sovellusten toimimattomuus

Persoonaan liittyvät ongelmat koettiin yleisesti vaikeiksi. Kerrottiin, että on henkilöitä, jotka löytävät uusista asioista aina negatiivisen puolen ja saavat negatiivisuuden tarttumaan muihinkin työtovereihin. Äänenkäyttö sekä avokonttorissa että palavereissa koettiin häiritseväksi. Kova äänenkäyttö palavereissa saattaa selittyä myös sillä, jos asiat koetaan tunnepitoisesti ja henkilö on luonteeltaan temperamenttinen. Astetta hankalammiksi ongelmiksi käsitellä koettiin työkykyyn liittyvät ongelmat sekä ongelmat henkilökohtaisessa elämässä, jotka vaikuttavat työhön.

"Jos työntekijän työkyky on alentunut, on vaikeaa saada työntekijän motivaatiota paremmaksi." (H2)

Työn tekemisen tahtiin ja tehokkuuteen vaikuttaminen koettiin hankalaksi. Ongelmien ratkaiseminen koettiin haastavaksi, jos työntekijä ei myönnä, että hänellä on puuttumista vaativa ongelma.

"Kaikenlaisia ongelmia esiintyy, sellaisiakin ongelmia, mitä ei voisi uskoakaan." (H1)

Tekniset ongelmat liittyivät pääasiassa siihen, että lähiesimiehet eivät saa tietoa tekemis-
tään tilauksista, ongelmanratkaisun ajankohdasta tai että jokin sovellus ei toimi.

"En oikein ymmärrä, missä ne asiat kulkevat. Pieniä juttuja on koko ajan." (H4)

Vaikeuksia oli myös saada apua eri ohjelmiin liittyvissä ongelmissa. Kokoushuoneiden va-
rustus ja ohjeistus koettiin myös puutteelliseksi.

*"...kokoushuoneet pitäisi saada kuntoon ja esimiehille pitäisi saada neuvontaa, ettei
menisi aikaa hukkaan, jos tulee asiakkaita palavereihin." (H4)*

Taulukossa 7 esitellään vastauksia kysymykseen tekijöistä, jotka yleisimmin aiheuttavat
ristiriitoja työntekijöiden välillä.

Taulukko 7. Työyhteisössä ristiriitoja aiheuttavia tekijöitä

Vastaukset	Luokittelu
"henkilökemiat työyhteisössä eivät kohtaa" (H1) "ihmiskemiat eivät toimi ja se heijastuu lopulta kaikkiin" (H5) "aina joku ärsyttää toista" (H5) "persoonalähtöinen syy on ristiriidoissa useimmiten" (H5) "on monenlaisia persoonia" (H6)	henkilökemia henkilön persoona
"pitää toista laiskana, tekee itse paljon enemmän" (H2) "eriarvoisuutta töiden suhteen" (H3)	työmäärä
"erimielisyydet asioista aiheuttaa ristiriitoja" (H1) "ettei ymmärretä toisia ja toisen käyttäytymistä tai tulkitaan väärin" (H3) "ymmärretään asiat eri tavalla" (H6)	erilaiset ajattelutavat väärinymmärrys
"työtapojen muuttuessa syntyy ristiriitoja" (H1) "ihmiset tekevät töitä eri tavoilla" (H4)	muuttuvat työtavat erilaiset työtavat
"äänenkäyttö voi ärsyttää" (H1)	melu

Lähiesimiesten mielestä ristiriitoja syntyy siitä, jos henkilöiden henkilökemiat eivät kohtaa.
Jokin luonteenpiirre tai piirre toisen käyttäytymisessä aiheuttavat ärsyyntymistä.

"Varmaan yksi tekijä on se, että on monenlaisia persoonia. Ajatellaan asioista eri tavalla, ja se miten asioita ilmaistaan, ja sitten kun ymmärretään asiat eri tavalla, siinä voi tulla ristiriitatilanne." (H6)

Erilaiset ajattelutavat voivat aiheuttaa ristiriitoja, asiat koetaan ja ymmärretään eri tavoin. Toisen sanomiset voidaan ymmärtää väärin tai tulkitaan toisen sanatonta kommunikointia väärällä tavalla. Työtoverin tyyli kertoa asiat voi olla liian jämäkkä ja päällekkäyvä, jos vastaanottaja on herkkä ja näin viestin vastaanottaja saattaa kokea mielipahaa.

"Esimieheltä vaaditaan rohkeutta tuoda ilmi sitä, että nämä asiat ovat sellaisia, että ihmisten ei tarvitse tulla toimeen toistensa kanssa, mutta töitä pitää pystyä tekemään." (H2)

Ristiriitoja saattaa aiheuttaa myös se, että seurataan toisten töitä ja ajatellaan, että toinen tekee paljon vähemmän verrattuna omaan työmäärään.

Myös äänenkäytön koettiin aiheuttavan ristiriitoja. Avokonttorissa työskentelyyn keskittyminen vaatii hiljaisuutta, ja melun sietokyky on toisilla henkilöillä alempi kuin toisilla.

Ristiriitoja voi syntyä myös erilaisista työtavoista, lähinnä ehkä silloin, kun toinen kokee tekevänsä saman työn tehokkaammin, mutta toinen ei halua muuttaa työskentelytapaansa.

"Olen huomannut omassa tiimissäni sen, että eri ihmiset tekevät töitä eri tavoilla ja sitten aletaan nokkia toista toisen työtavasta. Joku saattaa ajatella, että minun tapa tehdä työtä on oikea eikä salli, että asian voisi tehdä toisin." (H4)

Taulukossa 8 esitellään vastauksia lähiesimiesten mielipiteistä ristiriitojen ratkaisutaitojen kehittämisen suhteen.

Taulukko 8. Osaamisen kehittämisen tavat ja kohteet ristiriitojen ratkaisutaidoissa

Vastaukset	Luokittelu
Osaamisen kehittämisen tavat	
"jos on uusia esimiehiä, on hyvä olla koulutuksia" (H1)	koulutus
"koulutusta pelien, tilanteiden ja draaman kautta" (H3)	osallistava koulutus
"eri tilanteita kannattaa käydä läpi coachaamistilanteissa" (H1)	valmentaminen
"kokemuksen kautta vasta oppii ja siihen tarvitsee kollegan tukea" (H1)	vertaismentorointi
Osaamisen kehittämisen kohteet	
"arkuus pitää olla poissa ja pitää olla rohkea ja kova tietyissä tilanteissa" (H1)	rohkeus
"mitä enemmän me tehdään työtä sen eteen, että uskallettaisiin puhua avoimesti, sitä parempi" (H4)	avoimuus
"pitäisi pystyä edistämään sitä, että voidaan puhua avoimesti asioista" (H6)	
"pitää osata muuntautua" (H1)	muuntautumiskyky
"pitää yrittää ymmärtää" (H2)	empatiakyky
"yhteiset pelisäännöt ennaltaehkäisevät ristiriitoja" (H6)	pelisääntöjen luominen

Kaksi lähiesimiestä sanoi käyttävänsä "sopua ja sovittelua" -ohjetta ristiriitojen sovittelutilanteissa ja he kokivat, että se on hyvä menettelytapa ristiriitatilanteissa. Myös "heti purku" ja "varhaisen tuen" -malli mainittiin. Yhteisten pelisääntöjen olemassaolo ja niiden noudattaminen ehkäisevät ristiriitoja. Pelisääntöjä tulisi kuitenkin kerrata koko henkilöstön kesken, jotta säännöt olisivat samat kaikille, ja sääntöjen noudattamista tulisi myös valvoa.

Lähiesimiehet tarvitsevat rohkeutta ja nopeutta puuttua ristiriitoihin. Myös muuntautumiskyky on tärkeää, koska tilanteet ja ihmiset ovat erilaisia. Yhtä samaa mallia ei voi käyttää kaikille työntekijöille. Uusille lähiesimiehille suositeltiin koulutuksia ristiriitojen ratkaisutaidoista.

Haastatteluissa tuli ilmi, että työterveys ei ole tukena ristiriitatilanteissa. Omalta esimieheltä kerrottiin saatavan tarvittaessa tukea, kuten myös muilta talossa olevilta henkilöiltä. Sovittelutilanteessa koettiin kuitenkin, että lähiesimies on liian yksin. Koettiin tarvetta purkaa tilanteita kollegan kanssa ja miettiä, miten asia tuli hoidettua ja miten asian olisi voinut hoitaa. Samankaltaista tilanteiden läpikäyntiä ehdotettiin myös käytävän valmentajan kanssa läpi. Koettiin kuitenkin, että vasta kokemuksen kautta tulee paremmaksi ristiriitojen ratkojaksi, ei koulutuksen avulla.

Työn sisällöstä avoimesti yhdessä keskusteleminen ehkäisee ristiriitojen muodostumista.

”Me käymme avoimesti työt läpi, mitä jokainen tekee ja mitkä ovat tavoitteet.” (H3)

5.5 Haastattelututkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin eli tutkimuksen pätevyyden ja reliabiliteetin eli tutkimuksen pysyvyyden avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2009, 87). Taanilan mukaan (2014) tutkimuksen validiteetti on hyvä, jos mittarilla saadaan niitä tuloksia, joita mittarilla oli tarkoitus mitata. Hyvä reliabiliteetti syntyy mittauksesta, jossa ei ole satunnaisia virheitä. Virheet mittaamisessa vaikuttavat väistämättä tutkimuksen validiteettiin. Virheitä ovat esimerkiksi se, että vastaajat ymmärtävät kysymyksen eri tavalla, vastaajat eivät ole vastauksissaan rehellisiä tai eivät muista asiaa oikein. Vastaukset voivat myös vaihdella riippuen vastaajan mielentilasta tai haastattelijan käytöksestä haastateltavaa kohtaan. Voi myös olla, että haastattelija ymmärtää vastauksen väärin.

Useat laadullisen tutkimuksen tekijät ovat sitä mieltä, että validiteetti ja reliabiliteetti sopivat paremmin kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Heikkinen & Syrjälä 2006, 148).

Kun tutkija alkaa kerätä aineistoa ilman, että hän etukäteen päättää tutkittavien tapausten lukumäärää ja jatkaa tutkimustaan niin kauan, että huomaa, ettei saa enää uutta tietoa, on aineisto riittävää, tällöin saturaatio eli kylläntyminen on saavutettu (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Kananen (2009, 93) kertoo myös aineiston kylläntymisen eli saturaation vaikuttavan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. Analyysin kattavuus tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkoittaa sitä, että aineistoja ei saa tehdä tulkintoja, jotka perustuvat satunnaisiin vastauksiin. Analyysin arvioitavuus perustuu pitkälti tutkimuksen vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Tärkeää on myös se, että toistettaessa tutkimus, toinen henkilö päätyy samanlaisiin tuloksiin. Tutkimus voidaan toistaa vain siinä tapauksessa, että tutkimusprosessin dokumentaatio on tehty huolellisesti.

Kanasen mielestä luotettavan tutkimuksen ydin on tutkijan objektiivisuus. Tulosten on aina perustuttava pelkästään aineistoon, eikä tutkijan omiin mielipiteisiin mutta laadullista tutkimusta analysoidessa voi syntyä erilaisia tulkintoja. (Kananen 2009, 98.)

Haastateltavia lähiesimiehiä oli kuusi, joka vastaa noin 27 % osuutta lähiesimiehistä. Osaamisen kehittämisen eri tapoja olisi voinut tulla esiin paremmin, jos haastateltavien joukko olisi ollut suurempi. Käytännön syistä ei ollut mahdollista haastatella kaikkia lähiesimiehiä, ja jos tähän olisi päädytty, olisi pitänyt käyttää kvantitatiivista tutkimusta. Valitsin haastateltavat siten, että he edustavat monipuolisesti organisaation eri yksiköitä ja heillä on eri määrä kokemusta työskentelystä lähiesimiehenä Talpassa. Näin pyrin saamaan erilaisista lähtökohdista kumpuavia mielipiteitä.

Haastattelurungossa oli kolme eri pääteemaa ja teemoja käytiin läpi osittain samanlaisilla lisäkysymyksillä.

Haastattelijä voi lisäkysymysten avulla syventää keskustelua niin pitkälle, kuin haastateltavan kiinnostus sallii (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 67). Hirsjärvi ja Hurme (2015, 184–185) jatkavat, että jos haastattelurunko tehdään huolellisesti, se parantaa aineiston keruun laatua. Aineiston keruun laatua parantaa myös se, jos pitää haastattelupäiväkirjaa. Siihen voidaan merkitä hyväksi koettuja kysymysmuotoja. Aineiston nopea litterointi haastattelun jälkeen parantaa myös aineiston laatua.

Muutin kysymysrunkoa molempien testihaastattelujen jälkeen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen muotoilin kysymyksiä uudelleen, jotta saisin oikeanlaisia vastauksia kysymyksiin. Toisen testihaastattelun jälkeen vähensin kysymysten määrää, jotta haastattelussa voitaisiin keskittyä olennaisiin asioihin ja näin saataisiin paremmin vastauksia siihen, mihin vastauksia oltiin hakemassa. Muotoilin kysymyksiä myös yksinkertaisimmiksi. Jokainen haastattelu kesti lähes tunnin ja haastateltavat olivat varsin puheliaita. Haastattelut tehtiin samanlaisissa olosuhteissa.

6 Johtopäätökset haastatteluista ja kehittämistoimenpiteet

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulosten perusteella syntyneitä ehdotuksia osaamisen kehittämisestä kolmella eri osaamisalueella.

6.1 Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti

Asiakaslähtöisyydestä oli kuultu organisaation koulutustilaisuuksissa mutta sen määrittelyä oli vaikea pukea sanoiksi. Asiakaslähtöinen toimintatapa pitäisi ensin kirkastaa lähiesimiehille, vasta sen jälkeen he voisivat opettaa tätä myös tiimille. Kuten Vuokko (1997, 34) kirjoittaa, asiakaslähtöisyyteen liittyvät vahvasti organisaation standardit ja jos ne ovat olemassa, tietääkö jokainen työntekijä standardien sisällön? Asiakaslähtöisyyttä voisi selkeyttää kirjoittamalla siitä lyhyehkön kirjasen, miten asiakaslähtöisyys on ajateltu Talpassa ja miten sitä käytännössä voidaan toteuttaa. Tämän kirjasen avulla myös työntekijöille valkenisi asiakaslähtöisyyden perusajatus. Asiakaslähtöisyys täytyy esitellä riittävän selkein esimerkein, jotta asia todella sisäistetään.

Asiakaslähtöisyys nähdään tällä hetkellä asiakkaan tarpeisiin vastaamisena, kuten myös Honkola & Jounela (1993, 30) määrittelevät asiakaslähtöisyyden tärkeimmän ominaisuuden: asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Asiakaslähtöisyys nähdään myös palvelulupauksen lunastamisena, eli asiakkaalle vastataan määritellyn ajan sisällä sekä hyvänä palveluna. Lähiesimiehen täytyy ymmärtää syvällisesti, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa, ennen kuin hän voi kehittää oman tiiminsä asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyyden ymmärtämistä helpottaisi myös oikean asenteen omaksuminen, jotta ymmärrettäisiin, että asiakkaat eivät ole Talpaa varten vaan Talpa on asiakasta varten. Ilman asiakkaita ei ole yritystä. Ja että asiakaslähtöisyyden ydin on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, ei kuitenkaan hinnalla millä hyvänsä.

Osaamisen kehittämisen tavoissa yhden maininnan sai asioiden kertaaminen, etteivät asiat pääsisi unohtumaan. Erämetsän (2009, 277) mielestä yksi keino parantaa asiakaslähtöisyyttä on ottaa siihen liittyviä asioita esille jokaisessa viikkopalaverissa. Kokouksessa voitaisiin hetki keskustella asiakaskokemuksista, näin kehitettävä asia säilyisi tuoreena muistissa.

Palvelulle olisi syytä antaa kasvot. Vaikka asiakkaita palvellaan sähköpostilla, valokuvan lisääminen sähköpostiohjelmaan antaisi palvelulle kasvot. Voisi olettaa, että jokainen haluaisi palvella asiakasta mahdollisimman hyvin, kun asiakas näkee, kuka häntä palvelee.

6.2 Kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Yhden lähiesimiehen mielestä palautteen antamista pitäisi kehittää. Sydänmaanlakka (2007, 62) mainitsee, että palautteen antaminen on yksi oppimisen lähtökohdista, ja palautteen antamiseen pitäisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Oikea-aikaisella palautteen antamisella ehkäistään myös ongelmien syntymistä työyhteisössä. On tärkeää myös osata ottaa vastaan palautetta.

Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen koettiin myös haastavaksi. Sydänmaanlakan (2007, 64) mielestä korjaavan palautteen antaminen herättää ristiriitaisia tuntemuksia. Kommunikointikulttuuri on maassamme kovin niukkaa, eikä tapana ole kovin paljon jakaa haukkuja. Vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä hyvinvoivassa organisaatiossa. Epäkohtiin pitäisikin kyetä puuttumaan asiallisesti.

Intranettiä voitaisiin hyödyntää paremmin arkipäiväisessä viestinnässä – herätteet uusista tiedotteista tulisivat asiasanojen perusteella (esimerkiksi: laskutus, kirjanpito, perintä). Sen sijaan, että sähköposteja lähetetään valikoidulle joukolle vastaanottajia parhaan tietämyksen mukaan (jolloin vastaanottaja tulostaa paperille tärkeän sähköpostin tai arkistoi sen omaan sähköpostiinsa), sähköpostit kirjoitettaisiin tiedotteiksi suoraan intranettiin, jolloin työntekijät saisivat herätteen, kun omaa työtä koskevia tiedotteita ja ohjeita julkaistaan intranetissä. Näin tieto leviäisi laajemmalle mutta olisi myös helpommin löydettävissä myös myöhemmin. Intranettiä voisi hyödyntää myös vuorovaikutuksen lisäämisessä, jos tiedotteiden kommentointi otettaisiin käyttöön, näin työntekijät saataisiin paremmin mukaan organisaation eri toimintoihin.

Epäselvä viestintä aiheuttaa turhautumista työntekijöissä. Viestinnän selkeyttämiseen kannattaisi ehdottomasti panostaa. Yksinkertaiset, lyhyet ja selkeät sähköpostiviestit ja viestin ymmärtämisen tarkistaminen auttaisi slogania ”kerralla oikein” toteutumaan paremmin käytännössä. Sähköpostien lisäksi tärkeistä asiasta pitää viestiä myös kasvokkain, koska se on tehokkain viestinnän muoto, kuten Kuntaliitto (2004, 29) kirjoittaa.

Negatiiviseen sävyyn kirjoitetun ilmaisun (viestin) voisi kääntää positiiviseksi ilmaisuksi. Esimerkiksi ”minä en tiedä mitään tästä asiasta – otan selvää asiasta”. Furman ja Ahola (2002, 68–69) kehottavat myös kääntämään tuplanegatiivit positiiviksi.

Sähköpostiviestien otsikointiin, sisältöön, vastaanottajiin ja tallentamiseen voitaisiin kiinnittää huomiota. Voitaasiinko viestit otsikoida jatkossa eri tavalla?

Otsikkoina voisi olla esimerkiksi ”työohje – laskutus”, ”tiedote – asiakaspalvelu”. Otsikot olisivat vakioituneet ja otsikosta näkisi välittömästi, miten nopeasti viestiin tulee reagoida. Sähköpostiviestien pitäisi olla otsikoitu siten, että sähköpostiohjelman haulla ne ovat helposti löydettävissä myös myöhemmin. Viestin pääasia voisi olla kerrottuna ensin ja mahdollisesti myös, kenelle viesti tarkoitettu. Jos viesti pitää lähettää organisaatiossa eteenpäin, esimerkiksi tiimin jäsenille, siitä voisi olla maininta. Haastatteluissa tuli esiin, että viestit ovat usein liian pitkiä, epäselviä, moniselitteisiä ja niissä on kerrottu useammasta, kuin yhdestä aiheesta. Koettiin myös, että viesti ei välttämättä tavoita oikeaa vastaanottajaa. Itse asia pitäisi kertoa mahdollisimman selkeästi, yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Olisi hyvä, jos viestissä olisi vain yksi aihe. Ingressin käyttämistä voitaisiin myös harkita. Viestissä tulisi myös lukea, keneltä voi kysyä lisätietoa.

Usein viesti ei mene perille, jos työntekijä ei jaksakaan lukea viestiä kokonaan, tai ei ymmärrä viestin sanomaa. Tai jos työntekijä ajattelee, että viesti ei koske häntä. Lähiesimiesten kautta kulkevia viestejä voisi lähiesimies selventää esimerkiksi lisäämällä viestiin tiedon, ketä se koskee. Lähiesimies voisi myös varmistaa, menikö tärkeä viesti perille. Huomasivatko kaikki viestin saapumisen ja ymmärsivätkö kaikki viestin sanoman. Tärkeiden asioiden ja työohjeiden tiedotus tulisi hoitaa monen eri kanavan avulla. Kuntaliitto (2004, 29) ohjeistaa, että tärkeät viestit pitää jakaa monessa eri viestintäkanavassa.

Sähköpostiviestien allekirjoitukseen tulisi kiinnittää huomiota. Ei riitä, että kerrotaan, mitä sähköpostin allekirjoituksessa pitäisi lukea, vaan tulee tehdä selkeä malli, joka kopioidaan jokaiselle työntekijälle ja jonka oikeellisuutta (esimerkiksi kirjoitusvirheitä) ja käyttöä oma lähiesimies valvoisi. Ei ole itsestään selvää, että allekirjoitusta käytetään.

Ihminen voi kommunikoida joko sanallisesti tai sanattomasti. En käsitellyt haastatteluissa sanatonta kommunikointia mutta lähiesimiehen sanaton kommunikointi voisi olla esimerkiksi sellaista, että esimies katsoisi silmiin ja kuuntelisi rauhassa, mitä työntekijällä on sanottavanaan ja antaisi hänen puhua keskeyttämättä. Näin työntekijälle tulisi tunne, että häntä arvostetaan. Järvinen (2008, 99) kirjoittaa, että suurin osa kommunikoinnista on sanatonta kommunikointia, joka pitää sisällään äänensävyt, sanavalinnat, ilmeet ja eleet. Suomalaiseen työkulttuuriin ei mielestäni sovi kovin voimakkaat ilmeet ja eleet, vaan neutraali, toista kunnioittava itseilmaisuus. Sanallisessa kommunikoinnissa tärkeintä on rauhallinen ja selkeä ulosanti ja etukäteen mietitty viesti. Lähiesimiesten ei ole tarkoitus olla samanlaisia kommunikoidessaan, koska jokainen lähiesimies on yksilö, mutta kommunikoinnin tapaa voi aina kehittää.

Tiimin jäseniltä tai omalta esimieheltä voi kysyä palautetta, mitä omassa kommunikoinnissaan voisi parantaa, koska haastatteluissa seikkoja ei juurikaan noussut esiin. Jotta voi kehittyä, täytyy altistaa itsensä arvostelulle ja olla nöyrällä mielellä, jotta olisi avoin kehitymiselle. Jos esimies ei itse tunnista kehittämisasihteja, voi niitä kysyä, kuten aiemmin ehdotin, joko tiimin jäseniltä, toisilta lähiesimiehiltä tai omalta esimieheltä. Oma esiintymistään voi kuvata videolle ja arvioida sitä itse. Koulutuksissa voidaan harjoitella esiintymistä ja kommunikointia ja kouluttaja voi samanaikaisesti korjata havaitsemiaan puutteita lähiesimiehen kommunikoinnissa. Tämä tukee sitä, mitä Erämetsä (2009, 45) kirjoittaa. Hänen mukaansa oma viestintää voi kehittää joko pohtimalla omaa toimintaansa itsekseen tai yhdessä esimiehen, mentorin tai oman valmentajan kanssa. Kannattaa myös keskustella oman tiiminsä kanssa, jotta saa selville, millaista tietoa ja missä muodossa tietoa halutaan saada. On myös tärkeää oivaltaa tapa, miten asioita kertoo. Erilaisille ihmisille kommunikoidaan eri tavoin.

Aina ei välttämättä edes tarvita kallista, ulkopuolista kouluttajaa. Yleensä esimiesten joukossa on valmiiksi hyviä puhujia. Yhdessä voidaan myös keskustella, miten omaa kommunikointiaan pystyisi muuttamaan paremmaksi. Jokaisella on kokemuksia hyvistä ja huonoista tavoista kommunikoida. Täydelliseksi ei voi tulla, mutta ensin kannattaa tulla tietoiseksi omista haasteistaan viestinnässään, vasta sen jälkeen voi alkaa kehittyä.

6.3 Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot

Talpassa on käytössä selkeät toimintatavat, mitä tulee laitteisiin ja ohjelmiin liittyviin ongelmiin. Teknisissä ongelmissa huolena oli yleisesti tiedon puute ongelman ratkaisuun kuluva aika ja siitä, kuinka nopeasti esimerkiksi tilattu tietokone saapuu. Teknisten asioiden sujuvuus neuvotteluhuoneissa herätti myös huolta. Järvisen (2008, 136) mielestä on tärkeää selvittää ensin syy, jos on kyse puhtaasti teknisestä ongelmasta. Toimiala-asiakaille näkyvät tekniset ongelmat pitäisi kyetä ratkomaan nopeasti. Muutama lähiesimies mainitsi pitävänsä teknisten ongelmien ratkaisusta, eivätkä lähiesimiehet oikein osanneet nimetä, miten ongelmanratkaisua teknisissä asioissa voisi kehittää.

Neuvotteluhuoneiden laitteet ja välipuhut pitäisi tarkistaa, jotta ne olisivat yhteensopivia esimiesten tietokoneiden kanssa, jotta kokouksen tai Skype-palaverin aloittaminen esimiehen kannettavaa tietokonetta käyttäen onnistuisi mahdollisimman nopeasti ja helposti. Esimiesten laitekoulutuksesta pitäisi huolehtia, jotta laitteiden käyttö olisi mahdollisimman helppoa. Neuvotteluhuoneissa voisi olla laminoidut ohjeet ja listat, mitä laitteita ja piuhoja neuvotteluhuoneessa pitää olla.

Esillä olisi hyvä olla myös puhelinnumero, josta apua saa nopeasti. Tarvittaessa laitteet ja piuhat voisi kiinnittää huonekaluihin, jotta niitä ei lainattaisi.

Haastatteluissa tuli esiin, että joskus tietoteknisten laitteiden saaminen kestää pitkän aikaa. Tällaisissa tilanteissa olisi hyvä, jos pyynnön lähettäjä saisi viestin, kun laitteita tilaava taho tietää, millaisella aikataululla tietokone tai muu sellainen on tulossa. Ennen kaikkea tiedottaminen asioiden etenemisestä on tärkeää.

Haastatteluissa tuli esiin asia, että erilaiset työtavat aiheuttavat ristiriitoja, vaikka työ tulisi-kin oikein tehdyksi. Ristiriitoja synnyttävät myös erilaiset ajattelutavat asioista ja toisen sanomisen ymmärtäminen väärin. Jokaisen työntekijän työtehtävistä tiedottaminen tiimin jäsenille auttaa työtovereita ymmärtämään toistensa työnkuvia, mikä ehkäisee sitä, ettei toisten töitä tarvitse seurata, kuten haastatteluissa muutama esimies mainitsi. Järvinen & Luhtaniemi (2013, 26) kirjoittavat, että työn epätasainen jakautuminen työntekijöiden kesken voi aiheuttaa työntekijöissä mielipahaa.

Organisaation täytyy varmistaa, että tuoreet esimiehet perehdytetään tarpeeksi hyvin, jotta osaamispuutteita ei esiinny työhyvinvointiin vahvasti vaikuttavissa osaamisalueissa, kuten ristiriitojen ratkaisutaidoissa. Lähiesimiehillä tulee olla selkä malli, miten ristiriitatilanteissa toimitaan ja mistä/keneltä vaikeaan tilanteeseen saa apua. Rätty (2013, 12) kirjoittaa, että esimiehellä on juridinen velvollisuus puuttua huonoon käytökseen ja ristiriitatilanteisiin.

Täytyy myös varmistaa, onko työntekijöiden tietämys ajan tasalla; kuinka tulee toimia mahdollisen ristiriitatilanteen kohdatessa? Voitaisiin myös miettiä, kannattaisiko käytännön toimet kerrata, miten ristiriitatilanteita ratkotaan, jotta työntekijöitä kohdeltaisiin tasapuolisesti riippumatta siitä, kenen tiimissä työskentelee. Voitaisiin jopa harkita erillisen sovittelijan nimeämistä, siten ristiriidan osapuolet saisivat puolueettoman sovittelijan. Näin ehdottavat myös Järvinen ja Luhtaniemi (2013, 44), sillä esimiehen toimiminen sovittelijana alaisilleen on haastavampaa yhteisen menneisyyden takia, verrattuna ulkopuoliseen sovittelijaan. Olisi hyvä myös harkita työparitoimintaa ristiriitoja soviteltaessa.

Haastatteluissa tuli usein esiin se, että lähiesimiehen pitää olla rohkea, eikä hän saa olla arka. Jos lähiesimies ei ole luonteeltaan niin rohkea, voi varmuutta asioiden käsittelemiseen saada sillä, että tuntee hyvin ongelmankäsittelyprosessin ja omat velvollisuutensa. Kollegan tuki ja esimerkkitalanteiden läpikäynti ennen vaikean tilanteen läpikäymistä voivat myös auttaa.

Ennen kuin mitään osaamisen kehittymistä voi tapahtua tiimissä, täytyy huolehtia, että tiimin jäsenillä on työrauha. Jos tiimissä on selvittämättömiä ristiriitoja, ne täytyy selvittää ja johdon tulee pitää huoli siitä, että lähiesimiehillä on tarvittava tietotaito ja työkalut ristiriitojen ratkaisemiseksi sekä mahdollisuus pyytää tarvittaessa apua myös kollegalta, oman esimiehen, henkilöstöpäällikön tai muun auttavan tahon lisäksi. Työntekijöiden henkilökohtaisiin ongelmiin puuttuminen vaatii rohkeutta ja hienotunteisuutta. Sydänmaanlakka (2007, 47) on määritellyt suurimmat esteet tiimien oppimiselle. Oppimista estävät epämääräiset toimintatavat, huonot henkilösuhteet ja vuorovaikutustaidot, keskustelun puute, yhteisten tavoitteiden puuttuminen ja se, että tietoa ja osaamista ei jaeta tiimissä.

Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä ehkäisemään ongelmat ja ristiriidat. Voidaan harjoitella rakentavan palautteen antamista ja avointa keskustelukulttuuria, kannustaa ja rohkaista siihen, että hankalilta tuntuvia asioita otetaan puheeksi, ennen kuin tilanne eskaloituu ristiriidaksi. Järvinen (2008, 135) toteaaakin, että jokaisen pitäisi opetella ystävällistä keskustelua, jossa esiin nousseisiin ongelmiin reagoidaan jo alkuvaiheessa, jolloin tunnereaktio ei pääse kehittymään liian vahvaksi.

7 Hankkeen arviointi

Opinnäytetyön idean takana on Talpan henkilöstöpäällikkö. Toivoin saavani työpaikaltani opinnäytetyötä varten aiheen, joka liittyisi henkilöstöhallintoon. Palvelupäälliköille ja palvelukoordinaattoreille oli toteutettu vuonna 2016 osaamiskartoitus, josta nousi esiin kehitettäviä osaamisalueita. Opinnäytetyön aiheeksi tuli siten osaamisen kehittämisen tavat näissä osaamisalueissa. Tutkimuksen kohteeksi valitsin palvelukoordinaattorit eli lähiesimiehet, koska heitä on enemmän kuin palvelupäälliköitä.

Tapasin henkilöstöpäällikön vuoden 2017 alussa ja päätimme opinnäytetyön aiheen. Alkuvuodesta tein tutkimussuunnitelman, joka hyväksyttiin ja aloin kirjoittaa teoriaosuutta. Opinnäytetyönohjaajaksi minulle oli nimetty kirjanpidon opettaja, joka pyysi sopimaan ensimmäisen tapaamisen, kun työ olisi saatettu hyvin alkuun. Kun lähetin työn ohjaajalle, hän toivoi ohjaajan vaihtoa hr-opettajaan. Näin ohjaajani vaihtui kesken prosessin. Palasin opintovapaalta töihin huhtikuussa ja opinnäytetyön kirjoittaminen hidastui. Sain kuitenkin mielestäni teoriaosuuden valmiiksi kesällä ja ryhdyin valmistelemaan haastattelututkimusta, jonka toteutin heinä-elokuussa. Haastattelujen jälkeen ohjaajani pyysi kuitenkin teoriaosuuden laajentamista, ja uusiin aihealueisiin tutustumiseen ja niiden lisäämiseen työhön kului aikaa, jonka jälkeen palasin analysoimaan haastatteluja. Viimeistelin opinnäytetyön sisältöä yhdessä haastattelun tulosten kirjoittamisen kanssa. Joulukuussa opinnäytetyöhön tehtiin vielä viimeiset opinnäytetyön ohjaajan ehdottamat muutokset ja stilointi.

7.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää lähiesimiesten mielipiteitä osaamisen kehittämisen tavoista sekä selvittää kehitettäviä asioita. Toiveissa oli saada monipuolisesti ideoita osaamisen kehittämiseksi. Oli kuitenkin hieman haastavaa saada haastatteluissa selville aivan uusia osaamisen kehittämisen tapoja, vaikka lähetin haastateltaville etukäteen teemat, joihin toivoin vastauksia. Kirjoitin heille etsiväni uudenlaisia tapoja osaamisen kehittämiseksi kolmella osa-alueella. Annoin heille aikaa, jotta he miettivät etukäteen heidän mielestään hyviä keinoja osaamisen kehittämiseksi.

Haastatteluja purkaessa tietyt teemat alkoivat kuitenkin toistua. Osaamisen kehittämistä vaativia asioita oli helpompi saada selville ja koen, että näistä vastauksista on ehkä enemmän hyötyä toimeksiantajalle.

7.2 Tulosten merkitys toimeksiantajalle

Uskon, että anonyyminä toteutettu teemahaastattelu antaa johdolle hyviä vinkkejä siitä, missä asioissa ja miten lähiesimiesten osaamista tulisi kehittää, jotta seuraavassa osaamisalueiden arvioinnissa lähiesimiehet saisivat parempia arvosanoja arvioinnin kohteena olleissa osaamisalueissa. Lähiesimiesten osaamisen kehittäminen näkyisi tiimille sekä parempana johtamisena, että osaamisen lisääntymisenä sekä lähiesimiehillä että tiimillä. Osaamisen lisääntyminen parantaisi toiminnan laatua sekä sitä kautta tehostaisi toimintaa ja lisäisi työhyvinvointia.

7.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt minua sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti. Luin useita kirjoja opinnäytetyön teemoihin liittyen ja tunnistin kirjoista toimintamalleja, joihin sekä itse sorrun että työtoverini sortuvat. Kehittymisen perusta on se, että tunnistaa itsessään väärän toimintamallin, vasta silloin sitä voi alkaa muuttaa. Kirjallisuudesta sain hyviä esimerkkejä, kuinka työelämässä tulisi toimia. Osaamisen kehittämiseen eri osaamisalueilla on kirjoitettu paljon teoksia, joita lähiesimiesten olisi hyödyllistä lukea. Pohjimmiltaan teoksissa on kyse siitä, että kirjoittajat esittävät omia mielipiteitään siitä, miten asiat pitäisi hoitaa. Kirjoittajat ovat kuitenkin oman alansa asiantuntijoita, joten esitetyt mallit ovat perusteltuja. Jos työyhteisöt toimisivat, kuten kirjoissa kirjoitetaan, ei syntyisi ongelmia, eikä ristiriitoja. Työyhteisöt koostuvat inhimillisistä ihmisistä, joiden käyttäytymistapaa on haastavaa muuttaa. Muutokseen tarvitaan osaavia esimiehiä ja sitä että työyhteisön ilmapiiri on avoin muutokselle.

Opinnäyteprosessin myötä olen oivaltanut konkreettisesti asioita, esimerkiksi miten kannattaa – ja ei kannata toimia haastateltaessa henkilöä.

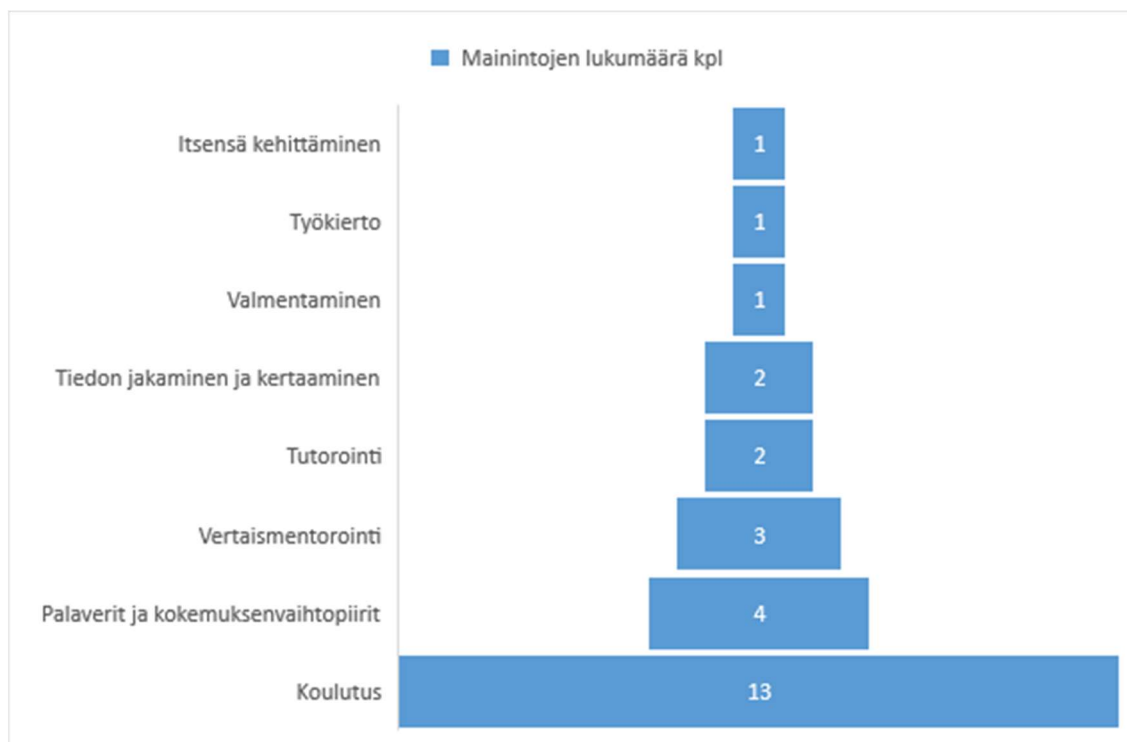
Kirjoitetuissa teoksissa on valtava tietomäärä, eikä tästä tiedosta voi omaksua kuin pienen määrän. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että tietoa on saatavilla. Tätä työtä tehdessä olen käynyt läpi paljon mielenkiintoisia kirjoja aiheeseen liittyen. Tieto on avartanut ajatteluani ja ymmärtämystä osaamisen kehittämisen moninaisuudesta. Tietoa on kuitenkin olemassa niin paljon, että on hyvin haastavaa poimia olennaisimmat asiat alan kirjallisuudesta.

Työntekijän tulee avata mielensä ja asennoitua oikein, jotta osaamisen kehittyminen on mahdollista, toisaalta taas organisaation johdon on ymmärrettävä osaamisen kehittämisen tarpeellisuus ja johdettava sitä tavoitteellisesti, ymmärtää osaaminen yhdeksi pääomala-jeista.

8 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö pohjaa palvelupäälliköiden käsitykselle lähiesimiesten osaamisesta. Käsitys ei välttämättä ole täysin totuudenmukainen, jos palvelupäällikkö on tuntenut heidät vasta vähän aikaa. Toisaalta lähiesimiehen käsitys omasta osaamisestaan on aina subjektiivinen. Toinen lähiesimies voi arvioida oman osaamisensa alemmalle tasolle kuin toinen, vaikka hänellä olisivatkin taidot todellisuudessa paremmat. Tämän vuoksi henkilöstön osaamista tulisi mielestäni arvioida sitä varten kehitettyjen testausmenetelmien avulla. Henkilöstöarviointiin voisi ottaa mukaan myös arvioitavan henkilön alaiset. Mielestäni heidän käsityksensä lähiesimiehen taidoista lähiesimiehen itsensä ja lähiesimiehen oman esimiehen antaman arvion lisäksi antaisi paremman kuvan lähiesimiehen todellisesta osaamisesta.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, miten lähiesimiesten mielestä heidän omaa osaamistaan voitaisiin kehittää Talpassa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 11) esitetään eri mielipiteiden toistuvuus ja siitä on todettavissa koulutuksen ylivertaisuus. Mielestäni olisi tärkeää myös perehtyä vähemmän mainintoja saaneisiin osaamisen kehittämisen tapoihin.



Kuvio 11. Osaamisen kehittämisen tavat

Haastatteluissa lähiesimiehiltä kysyttiin mielipiteitä osaamisen kehittämisen tavoista kaikissa kolmessa osaamisalueessa. Haastateltaville ei kerrottu, millaisia osaamisen kehittämisen tapoja on olemassa. Organisaatiossa on pääosin kehitetty osaamista erilaisten koulutusten avulla, ja näiden seikkojen vuoksi vastauksissa esiintyy toistoa, mutta mielestäni se vahvistaa tuloksia. Haastatteluvastauksista on johdettavissa oletus, että lähiesimiehet ovat pääosin tyytyväisiä henkilöstökoulutukseen osaamisen kehittämisen tapana, kuten Salojärvi (2009, 163) esittää, että räätälöityjen koulutusten etuna on niiden kohdennettavuus ja selkeä tavoite.

Haastatteluissa tuli paljon ehdotuksia siitä, millä tavoilla koulutus voitaisiin toteuttaa, missä koulutus tapahtuisi ja millainen koulutettavien ryhmä olisi. Yksisuuntaisen henkilöstökoulutuksen rinnalle toivottiin usein osallistavaa koulutusta (kuusi mainintaa), pieniä ryhmiä ja vuorovaikutteista koulutustilannetta ja että kouluttaja antaisi välitöntä palautetta tämän hetkisestä osaamisesta – tai sen puutteesta. Tämä tukee sitä, mitä Salojärvi (2009, 163) kertoo koulutuksen kehittymisestä: koulutusmenetelmät ovat muuttuneet opettajan suorittamasta yksinpuhelusta kohti vuorovaikutteista, soveltavaa ja toiminnallista opetusta.

Aktiivinen osallistuminen oman osaamisensa kehittämiseen tulee esiin vastauksista, joissa toivottiin kollegan tukea vaikeissa asioissa, henkilökuntaan kuuluvien henkilöiden hyödyntämistä kouluttajina ja yhdessä pohtimista ja oppimista. Halutaan hyödyntää se potentiaali, mitä organisaatiossa on ja kehittää asioita yhdessä paremmaksi, aivan kuten Senge (1990 3–4) on määritellyt oppivassa organisaatiossa tehtävän.

Esimiehen osaamista voisi kehittää jatkuvasti varaamalla sille aikaa esimiesaaumuista, joita pidetään säännöllisin väliajoin. Esimiesaaumuista voitaisiin osoittaa osuus keskustelulle, jonka alustuksen ennalta sovittu esimiespari pitäisi. Kehitettävät aiheet voitaisiin jakaa työpareille, jotka tutustuisivat aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin, ja tekisivät aiheesta alustuksen keskustelulle. Alustuksen jälkeen aiheesta keskusteltaisiin. Lopuksi esimiehet saisivat materiaalin tai kirjallisuusviitteitä, joiden avulla he voisivat lisätä osaamistaan aiheesta. Materiaali voisi olla kirja, video tai nettisivusto. Tällä tavoin oppiminen jatkuisi ja syventyisi, esimiehet oppisivat tuntemaan toisiaan paremmin ja tärkeitä teemoja pidettäisiin muistissa. Esimiehet voisivat jatkaa teeman esittelyä tiimipalaverissa, jolloin myös työntekijöiden osaaminen kehittyisi.

Itseopiskeluun voitaisiin kannustaa niinkin yksinkertaisella tavalla, että lähiesimiehiä ohjattaisiin hankkimaan Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kirjastokortti.

Haaga-Helian kirjastoista löytyy runsaasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Lähiesimiehille voitaisiin laatia lista luettavista teoksista ja määrittää ajanjaksot, jolloin teokset tulisi olla luettuina. Kun yksi teos olisi luettu, voitaisiin yhdessä keskustella siitä ja kirjoittaa tärkeimmät asiat muistiin. Viitala (2005, 276) kirjoittaa, että työnantaja voi määritellä aihepiirin, jota halutaan kehittää ja koostaa lukupaketteja aiheesta. Ojala (2008, 244) suosittelee, että yhteisesti kannattaa miettiä sitä, miten kirjallisuudesta poimittuja oppeja voisi hyödyntää oman työskentelynsä parantamisessa.

Arjessa tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen voitaisiin käyttää "Learning cafe" -metodia. Toisin kuin teoriaosuudessa esiteltiin, "Learning cafe":n voi toteuttaa myös siten, että ensin kootaan yhteen ne henkilöt, jotka ovat tutustuneet samaan aiheeseen, jotta ryhmä voi käydä läpi yhdessä tärkeimmät asiat koskien aihealuetta. Sen jälkeen ryhmät sekoitetaan, ja jokaiseen uuteen ryhmään tulee henkilöitä eri ryhmistä. Sen jälkeen jokainen ryhmän jäsen esittelee muille oman aihealueensa.

Lähiesimiehille tulisi antaa lupa pohtia asioita kollegan kanssa. Asioita voitaisiin kehittää vertaismentoroinnin keinoin, yhdessä pohtimalla ja kokemuksia vertailemalla. Yksilöiden osaaminen tulisi hyödyntää kaikessa osaamisen kehittämistä vaativissa asioissa ja harkita ulkopuolisen kouluttajan käyttämistä vasta siinä tapauksessa, jos osaamista ei löydy organisaation sisäältä. Esimerkkinä voidaan todeta oikeinkirjoitus ja kohteliaisuusfraasit sähköposteissa sekä Word- ja Excel-osaamisen kasvattaminen organisaation sisällä. Jotta henkilökunnan osaaminen on organisaation johdolla tiedossa, täytyy osaamiskartoituksen onnistua. Lähiesimiesten osaamisen kehittämiseen tulee panostaa mutta aikaa pitää myös antaa sille, että lähiesimies voi jakaa osaamistaan omalle tiimilleen.

Haastatteluissa osaamisen kehittämistavoiksi tulivat esiin useimmiten erityyppiset koulutukset. Toivottiin toisaalta osallistavaa, vuorovaikutteista koulutusta, toisaalta taas luentotyyppistä koulutusta. Useimmiten toivottiin koulutusta pienissä ryhmissä, ryhmissä, jotka voivat koostua muistakin henkilöistä, kuin Talpan esimiehistä. Vain yksi esimiehistä kertoi, että hän kokee, että ei saa enää uutta tietoa koulutuksista vaan tuen saaminen toiselta kollegalta olisi parempi osaamisen kehittämisen tapa. Useimmiten osaamisen kehittämisen tavaksi mainittiin siis koulutus. Onko koulutukseen osaamisen kehittämisen tapana jo niin totuttu, että ei osata kaivata muunlaista osaamisen kehittämistä? Yksi esimies kaipasi keskustelun jatkamista talon sisäisesti koulutuksen jälkeen.

En esitellyt haastateltaville erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja, koska toivoin puhtaasti esimiesten omia ideoita hyvistä osaamisen kehittämisen tavoista, sellaisista tavoista, joista he itse pitäisivät ja joiden avulla he oletettavasti oppisivat aiheesta parhaiten. Osaamisen kehittämisen eri tavat sopisivat esiteltäviksi hyvin sähköiseen kyselyyn, jonka avulla voitaisiin kartoittaa mielenkiintoa eri osaamisen kehittämisen tapoja kohtaan. Olisiko aika ravistella hieman koko osaamisen kehittämisen strategiaa ja miettiä uudenlaisia tapoja kehittää osaamista, sekä tukea esimiehiä niissä teemoissa, joissa tukea selkeästi kaivataan. Voitaisiinko toimintatapoja mukauttaa lähiesimiesten toiveiden mukaiseksi?

Kuuden lähiesimiehen haastattelun perusteella ei voi suoranaisesti määritellä koko lähiesimiesjoukon mielipidettä osaamisen kehittämisen tavoista mutta haastatteluvastaukset ovat kuitenkin suuntaa antavia, varsinkin sen perusteella, että haastatellut lähiesimiehet edustavat monipuolisesti lähiesimiesjoukkoa. Uskon, että haastatteluvastausten perusteella saadaan vihjeitä siitä, mitä osaamisen kehittämisen suhteen kannattaa jatkossa tehdä.

Johtopäätöksenä haastattelututkimuksesta voidaan todeta, että lähiesimiehet ovat pääosin tyytyväisiä koulutuksen avulla toteutettavaan osaamisen kehittämiseen. Koulutuksen eri variaatioita toivoisi käytettävän monipuolisesti. Koulutusta voisi suunnata kohti vuorovaikutteista, osallistavaa koulutusta, jotta lähiesimiehet saisivat aktiivisemmän roolin koulutustilaisuudessa. Kannattaisi ottaa huomioon myös mielipiteet sisäisen kouluttajan käytämisestä eri osaamisalueissa. Tärkeää olisi myös antaa lähiesimiehille lupa pohtia ja kehittää asioita yhdessä ja järjestää asiat siten, että lähiesimiehillä olisi mahdollisuus ratkaista ongelmia yhdessä toisen lähiesimiehen kanssa, ettei kukaan jäisi ongelmineen yksin.

9 Jatkokehitysehdotukset

Jatkokehitysehdotuksena esittäisin paneutumista sisäisen viestinnän toimivuuden kehittämiseen, esimerkiksi miten isossa organisaatiossa onnistuttaisiin sähköpostiviestinnässä? Tai miten intranet voitaisiin ottaa käyttöön tehokkaasti ja henkilöstön vuorovaikutusta lisäten. Viestinnän eri kanavien käyttäminen yhtäaikaaisesti vaatisi myös panostusta.

Aineettoman pääoman elementtejä sekä aineettoman pääoman johtamista organisaatiossa voitaisiin tutkia. Näin ehkä ymmärrettäisiin paremmin, millainen pääoma yrityksellä on käytössään.

Ristiriitojen ehkäisy vuorovaikutusta lisäämällä sekä avoimeen dialogiin kannustaminen kaipaisivat panostamista. Mielestäni on tärkeämpää pyrkiä ehkäisemään ristiriitoja, kuin miettiä tapoja ristiriitojen ratkaisemiseksi. Voitaisiin tutkia keinoja, miten avointa keskustelua organisaatiossa saataisiin lisättyä.

Asiakaslähtöisen toimintatavan selostaminen oppaassa toisi asiakaslähtöisyyden näkyväksi ja olisi helpommin ymmärrettävissä. Henkilöstön voisi ottaa mukaan kehitysprosessiin, jolloin asiaa itse työstämällä syntyisi suurempi motivaatio toimia asiakaslähtöisesti.

Lähteet

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa. Talentum. Helsinki.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ahola T. & Furman B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi. Tampere.

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Kauppakamari. Hämeenlinna.

Eläketurvakeskus 2016. Masennus vie yhä harvemman työkyvyttömyyseläkkeelle. Luettavissa: <http://www.etk.fi/tiedote/masennus-vie-ya-harvemman-tyokyvyttomyyselakkeelle/>. Luettu: 22.3.2017.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Flygare, S. 2017. Resilientti ei jumitu karille. Luettavissa: <http://lehti.mma.fi/hyvinvointi/resilientti-ei-jumitu-karille>. Luettu: 10.6.2017.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi, s. 148. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heinonen, J. & Vuokko, P. 1997. Asiakslähtöisyys julkisella sektorilla, s.136, 155. Teoksessa Vuokko, P. (toim.). Avaimena asiakslähtöisyys. Edita. Helsinki.

Heinonen, J. 1999. Kohti asiakslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku.

Heiske, P. 2005. Vaativat ratkaisut työyhteisössä. Visioiden uusi sisältö. Yrityskirjat. Helsinki.

Helander, N. & Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiaksläheisyyteen. Tampere University Press. Tampere.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. E-kirja. Gaudeamus. Helsinki.

Honkola, J. & Jounela, T. 1993. Menestyksen perusvoimat. Asiakaslähtöisyys, yrittäjäyys, kehityshakuisuus. Otava. Helsinki.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 113. Talentum. Helsinki.

Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY. Helsinki.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. ja Kärkkäinen, M. (toim.). 2012. Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum. Helsinki.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Kupias, P., Peltola, R. ja Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki.

Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Malmberg, K. 2017. Jos pomo voi huonosti, koko työyhteisö kärsii – Terapeutin tuki voi auttaa työpaikkojen ongelmassa, sanovat asiantuntijat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005197830.html>. Luettu: 7.5.2017.

Manka, M. 2013. Työnilo. Sanoma Pro. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Porvoo.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Pasanen, S. 2014a. Mitä on asiakaslähtöisyys – pohdintaa, osa 1. Luettavissa: <http://www.gaudia.fi/eiko-asiakas-kelpaa>. Luettu: 28.5.2017.

Pasanen, S. 2014b. Mitä on asiakaslähtöisyys – pohdintaa, osa 2. Luettavissa: <http://www.gaudia.fi/mita-asiakaslahtoisuus-pohdintaa-osa-2>. Luettu: 28.5.2017.

Räty, T. 2013. Ristiriidoista ratkaisuihin – Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisuun. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 147, 150–151, 153–154, 156–157, 163. Talentum. Helsinki.

Senge, P. 1990/2006. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Random House. Lontoo.

Senge, P. 1994/2003. The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Nicholas Brealey. Lontoo.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Menetetyn työpanoksen kustannukset. Luettavissa: <http://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>. Luettu: 22.3.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Luettavissa: <http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>. Luettu: 22.3.2017.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Stenberg, M. 2016. Testit kehittämisen työkaluina. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Stenberg, M. 2017. Osaamisen kehittäminen. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/osaa-misen-kehittaminen/>. Luettu: 23.10.2017.

Suomen Kuntaliitto. 2004. Kunnan viestintä. Tyry-Salo, S. (toim.). Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Suomen Psykologiliitto ry. 2001. Honkanen, H. (toim.) & Nyman, K. (toim.). Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Suomen Psykologiliitto ry. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Helsinki.

Taanila, A. 2014. Mittaamisen luotettavuus. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/reliabiliteetti/>. Luettu: 19.11.2017.

Talpa. 2016a. Osaamisen kehittämissuunnitelma 2017 – 2018. Sisäinen julkaisu.

Talpa. 2016b. Tämä on Talpa. Luettavissa: <http://www.hel.fi/www/talpa/fi/tama-on-talpa/>. Luettu: 20.3.2017.

Talpa. 2017. Organisaatiokaavio. Intranet.

Tekes. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>. Luettu: 19.11.2017.

Tekes. 2013. Tietopääoman nykytila suomalaisissa yrityksissä. Luettavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_8_2013_aineeton_arvonluonti.pdf. Luettu: 23.10.2017.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä - ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Vesterinen, P. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 273–274. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 410–411. Talentum. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Helsinki.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Edita. Helsinki.

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Esimieskokemuksesi Talpassa ja muualla?

2. Kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot

- a. Kehittämistä vaativat asiat
- b. Osaamisen kehittämisen tavat

3. Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot

- a. Henkilöön liittyvät ongelmat / tekniset ongelmat
- b. Ongelmien ratkaisumallit
- c. Ristiriitojen syntymissyyt
- d. Työntekijöiden toiminta ristiriitatilanteessa
- e. Ristiriitojen ratkaisumallit
- f. Ristiriitojen ehkäisy
- g. Osaamisen kehittämisen tavat

4. Kyky kehittää tiimin toimintaa asiakaslähtöisesti

- a. Asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen
- b. Johdon määrittelemä asiakaslähtöisyyden periaate
- c. Toimiala-asiakkaat versus kuntalaisasiakkaat ja asiakaslähtöisyys
- d. Osaamisen kehittäminen
- e. Asiakaslähtöisyyttä estävät tekijät
- f. Tiimin motivointikeinot asiakaslähtöiseen toimintatapaan